

Tilburg University

Postmodernistisch leiderschap

van Dijk, Joost

Publication date:
2015

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

Citation for published version (APA):
van Dijk, J. (2015). *Postmodernistisch leiderschap: Reflecties vanuit de praktijk*. Gildeprint.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

post
modernistisch

Leiderschap

reflecties
uit de
praktijk
Joost van Dijk

ISBN 978-94-6233-094-8

Druk: Gildeprint - The Netherlands

Omslagontwerp: Studio Zomereik

Lay-out advies: Remix business communications bv

Correcties: Marianne Gaasbeek

© 2015 J.F.M. van Dijk. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

© 2015 J.F.M. van Dijk. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior permission in writing form the proprietor.

Postmodernistisch Leiderschap

Reflecties vanuit de Praktijk

Proefschrift
ter verkrijging van
de graad van doctor aan
Tilburg University
op gezag
van de rector magnificus, prof.dr. E.H.L. Aarts,
in het openbaar te verdedigen ten
overstaan van een door het
college voor promoties
aangewezen commissie in
de aula van de Universiteit
op dinsdag 10 november 2015
om 16.15 uur door
Josephus Franciscus Maria van Dijk,
geboren op 17 maart 1961 te Hoofddorp.

Promotor	Prof. dr. J.B. Rijsman
Copromotor	Dr. ir. J. Germans
Promotiecommissie	Prof. dr. R. J. Blomme
	Prof. dr. J. Goedee
	Prof. dr. J.A.J. Luijten
	Prof. dr. F. Peters
	Dr. ir. S.J. Jelles

Voorwoord

Bijna vier jaar geleden stelde Jaap Germans voor om een wat diepere studie naar leiderschap te maken. Werkend als Chief Operating Officer voor E.ON Generation in Hannover had ik de nodige uitdagingen met de operatie van een flink aantal elektriciteitscentrales in 8 landen. Maar ik miste diepgang en zocht naar meer intellectuele uitdaging. Ik begon wat stukken te schrijven over mijn eigen stijl van leidinggeven. Ik las eens een boek uit de managementliteratuur dat al te lang op de stapel lag. Op Jaap's suggestie daar een promotie van te maken was voor mij echter een brug te ver. Ik vond dat niet realistisch naast mijn drukke baan. Dat veranderde toen hij me voorstelde aan John Rijsman, Professor aan de Universiteit van Tilburg. John moest een lezing in Deventer geven en onderweg raakten we met elkaar in gesprek. We spraken af elkaar vaker te treffen en John bracht me in contact met een aantal van zijn oud-promovendi. Ook raadde hij mij aan een workshop door Ken en Mary Gergen bij te wonen om kennis te maken met het gedachtegoed van het Sociaal Constructionisme. Bij de workshop wist ik niet wat ik hoorde! Dit was een totaal ander concept en razend interessant. Ik raakte steeds enthousiaster en ben samen met Jaap en John aan het promoveren geslagen met dit proefschrift als tastbaar resultaat. Ik ben ze beiden dan ook zeer dankbaar voor de inspiratie en support die ze me daarin door de jaren hebben gegeven.

Mijn proefschrift gaat voor het grootste deel over mijn ervaringen bij Shell en E.ON. De ervaringen die ik daarbij weergeef dienen 'slechts' ter illustratie van mijn stellingname. Geenszins is het de intentie geweest bedrijven of personen daarbij negatief te bejegenen of te beschadigen. Beide bedrijven hebben uitstekende kansen geboden om me te ontwikkelen en me uitgedaagd het beste in mezelf naar boven te halen. Ik ben de vele collega's en leidinggevendenden die ik daarbij de afgelopen 25 jaar heb ontmoet dan ook zeer dankbaar voor wat ze me aan ervaringen en inspiratie hebben meegegeven. Daarbij wil ik met name ook mijn leidinggevendenden noemen die zich actief met mijn ontwikkeling bemoeiden: Lex Mooiweer, Jannes Verwer en Bernhard Fischer. Een aantal collega's heeft ook actief aan de totstandkoming van dit proefschrift bijgedragen. Daarbij spreek ik met name mijn dank uit aan Carmen Nicolas, haar enthousiasme en support was onmisbaar. Tevens dank ik Sytse Jelles en Rob Blomme voor het constructieve commentaar dat tot dit proefschrift heeft kunnen leiden. Daarnaast gaat mijn dank uit naar de collega's Jim Lightfoot, Ton Meijer, Ron Postma, Hans Schoenmakers, Roel van der Stok en Peter Struckmann, voor de inzichten die ze met me wilden delen. Ook Birgit Helbing, mijn steun en toeverlaat in Hannover, wil ik danken voor haar loyale support bij het in elkaar passen van een meer Nederlandse stijl van leidinggeven in een Duitse cultuur en alle uitdagingen die daaruit voortkomen.

Daarnaast wil ik ook alle anderen bedanken die me enorm hebben geholpen in het realiseren van mijn werk en het proefschrift dat daaruit is voortgevloeid: Nico Blaauw, Marij Bouwman, Marc Coenders, Alice van den Dool, Bart van Doorn, Marianne Gaasbeek, Jacques Geurts, John Goedee, Henk Pinkers, Sandra Schruijer, Nicolette Steenwijk en Robert Stuyt.

Wie zeker een steun en toeverlaat is geweest over de laatste decennia is mijn studievriend Lex Eggink, ook hem dank ik voor zowel zijn kritiek als voor het maximaal inzetten van zijn bemoedigende talenten.

Veel dank ook aan mijn beide ouders, die mij altijd gestimuleerd hebben me maximaal te ontwikkelen. Ze bleven overtuigd dat de docent die over uilen en valken sprak na weer een matig schoolrapport, het potentieel van hun zoon niet juist inschatte. De ultieme vorm van generatief leiderschap dus. Ik dank hen voor het onafhankelijke en kritische denken dat ik van hen mee heb mogen krijgen. En voor de gezellige tijd in de laatste 2 jaar, waarin ze ondanks hun hoge leeftijd, volpension boden aan hun schrijvende zoon op de zolderkamer.

Natuurlijk wil ik met name Liesbeth danken, voor al haar support en geduld bij het tot stand komen van dit proefschrift. Waar ze in mijn carrière al het nodige van me gewend was, ging zeker ook het schrijven van dit proefschrift met het nodige egocentrisme gepaard. Zij hield niet alleen ons gezin draaiende, maar hield me ook veelvuldig de spiegel voor en hielp me daarmee op koers te blijven. Tenslotte dank ik onze kinderen Joris, Evy en Suze, voor de inspiratie die ze mij gaven, door hun onbevangen blik op de wereld, alternatieve mogelijkheden biedend voor co-creatie van de toekomst. Want zij zijn de toekomst.

Den Haag, September 2015.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	5
Samenvatting	9
Executive Summary	13
 Deel 1 - Leiderschapsontwikkeling in de praktijk	
1. Inleiding	15
2. De vroege ontwikkeling van de schrijver	23
3. Leiderschapsontwikkeling in de praktijk	31
3.1. De Shell school	
3.2. De E.ON school	
3.3. De Reflective Practitioner	
4. Wat vraagt Leiderschap?	79
4.1. De Onderzoeksvraag	
4.2. Leiderschapsaanpak en thema's	
4.3. Operational Excellence	
4.4. Strategische Implementatie	
4.5. Human Resource Management en Development	
 Deel 2 - Onderzoek naar Leiderschap	
5. De onderzoeksmethodologie	103
5.1. Moderne onderzoeksmethodologie - Kwantitatieve Analyse	
5.2. Postmoderne onderzoeksmethodologie - Mixed Methods	
5.3. _Process Narratives	
5.4. Persuasive evidence via Mixed-methods	
5.5. Samenvatting onderzoek naar leiderschap	

6. Theoretische beschouwing vanuit de literatuur	111
6.1. Leiderschap tot in de Moderne tijd	
6.2. Leiderschap - relatie als uitvloeisel vanuit het modernisme	
6.3. Paradigma veranderingen en nieuw leiderschap	
6.4. Postmodernistische visie op leiderschap	
6.5. Reflectie op Relationeel Leiderschap	
6.6. Samenvatting literatuurbeschouwing.	
7. Casuïstiek	131
7.1. De Optics case	
7.2. De Fleet Management case	
7.3. De Fiume Santo case	
7.4. Conclusies Leiderschap uit de Casuïstiek	
8. Conclusies en aanbevelingen	177
8.1. De betekenis van OE voor leiderschap	
8.2. De betekenis van SI voor leiderschap	
8.3. De betekenis van HRM/d voor leiderschap	
8.4. De betekenis van (post)modern leiderschap	
8.5. De waarde van Reflective Practitioning voor leiderschap	
Deel 3 - Triangulatie	
9. Triangulatie	193
9.1. Reflectie met focusgroep	
9.2. De casuïstiek	
9.3. Leiderschapsthematieken	
9.4. Mijn Leiderschap	
9.5. Conclusies uit triangulatie	
9.6. Conclusies uit triangulatieproces	
Literatuurlijst	217
Appendix - triangulatie interviews	227

Samenvatting

Dit proefschrift is de neerslag van mijn zoektocht als ‘reflective practitioner’ naar een dieper begrip van de praktijk van het leiderschap. Vanuit de ruime leiderschapservaring die ik heb opgedaan bij Shell en E.ON, allebei grote internationale energie-ondernemingen, probeer ik erachter te komen welk leiderschap deze tijd nodig heeft. Hedendaagse organisaties moeten zien te overleven in een tijd die nieuwe paradigma’s kent door sterk toegenomen mobiliteit, interconnectiviteit en democratisering. De grote technologische vooruitgang in met name de ICT kan een disruptieve uitwerking hebben op organisaties en bedrijven en op de gemeenschappen waarvan ze onderdeel uitmaken.

Gedurende mijn scholing en loopbaan heb ik me tot een goede professional kunnen ontwikkelen. Mijn rol is daarbij geëvolueerd van die van een expert naar die van een leidinggevende. In de loop der tijd is mijn leiderschapsstijl langzamerhand veranderd van een rationele, logische naar een meer relationele, dialogische stijl. In de laatste jaren begon ik het belang van zingeving en inspiratie in leiderschap steeds meer te onderkennen en ging ik op zoek naar manieren om op een inspirerende manier leiding te geven aan strategische verandering. Ik begon te experimenteren met de kracht van metaforen en *narratives* om grotere groepen van mensen te inspireren en hun gevoel van betrokkenheid te vergroten. En gaandeweg ging ik me steeds meer interesseren voor de wetenschappelijke achtergronden.

Door het bestuderen van de wetenschappelijke literatuur werd ik me ervan bewust dat de Tayloriaanse, modernistische opvattingen van halverwege de vorige eeuw nog steeds volop aanwezig waren binnen de organisaties waarin ik actief was. Het modernisme heeft een heel scala aan krachtige methodologieën opgeleverd, waarmee grote vooruitgang is geboekt. Maar ik heb ook de culturele dimensies en de beperkingen ervan leren onderkennen. Beperkingen door een focus op problemen en fouten, als afwijkingen ten opzichte van wat als gewenst wordt beschouwd. Dit leidt onbewust tot een negatief kritische ondertoon en ontnemt het zicht op een enorm potentieel aan mogelijkheden.

De paradigma’s van deze tijd, die als postmodernistisch worden aangeduid, vragen om een benadering die genoemde beperkingen overstijgt. De sociaal-constructionistische stroming die zich de laatste decennia heeft ontwikkeld, geeft daar inspirerende aanzetten toe. Vernieuwend is het idee dat betekenis ontstaat vanuit de dialoog met de ander, en dat nieuwe werkelijkheden vanuit relaties met anderen ontstaan. Door een generatieve, waarderende manier van kijken komt het potentieel in beeld, in plaats van de tekortkomingen. Een postmodernistische,

appreciatieve leider probeert waarde te creëren door de focus te leggen op bronnen, talenten en goede resultaten, om het individu en de organisatie verder te ontwikkelen. Hierbij ontstaat het beeld van een leider die legitimiteit vanuit de gemeenschap verdient, die veel meer vanuit gelijkwaardigheid denkt en handelt, die probeert te inspireren, verschillende werkelijkheden met elkaar weet te verbinden en daarin geloofwaardig en authentiek is. Om een beeld te verkrijgen hoe dit type leiderschap er in de praktijk uit zou kunnen zien, heb ik drie verschillende cases uit mijn eigen leiderschapspraktijk onderzocht. Daarbij heb ik me geconcentreerd op drie thema's: Operational Excellence (OE), Strategische Implementatie (SI) en Human Resource Management en Development (HRM/D).

In de leiderschapsrollen bij de bedrijven waar ik werkzaam was, heeft Operational Excellence als toekomstperspectief zich als een inspirerende en generatieve visie bewezen. OE is een kwalitatieve visie, spreekt zowel rationeel als emotioneel aan, en geeft daarbij voldoende vrijheid voor lokale invulling bij verschillende stadia van ontwikkeling. Het sluit goed aan bij een postmodernistische benadering van leiderschap en het sluit een modernistische invulling niet uit. OE biedt daarmee een robuust perspectief voor verschillende toepassingen in sterk uiteenlopende omstandigheden.

Als leider heb ik mij een sociaal-constructionistische stijl van leidinggeven eigen gemaakt om tot SI te komen, een kanteling van een logische naar een dialogische manier van samenwerken. In eerste instantie was dat onbewust en intuïtief, maar in de latere jaren werd dat steeds meer bewust en met meer begrip van de theoretische fundamenteën. Het voordeel dat ik ervaren heb, is dat deze leiderschapsstijl uitnodigt tot meer horizontale en bottom-up betrokkenheid. Ik heb bovendien ervaren dat die betrokkenheid nog verder toeneemt door training in modernistische methodes.

Relaties worden dankzij de gedeelde kennis gelijkwaardiger en de medewerkers kunnen actiever participeren in de co-constructie van de toekomst. In het soort bedrijven waar ik werkte, is initiële aansluiting bij de overwegend modernistische praktijk essentieel om succes te kunnen genereren met een meer sociaal-constructionistisch georiënteerd leiderschap. De op deze wijze toegepaste SI heeft voor de organisaties waar ik verantwoordelijk voor was baanbrekende ideeën opgeleverd.

Hedendaagse organisaties zijn het meest gebaat bij bewuste en betrokken professionals die het beste van zichzelf durven geven en zich daarvoor gewaardeerd voelen. Naar mijn overtuiging staat dit in een te sterk contrast met de formele structuren waar ik in de praktijk mee te maken kreeg. Ik denk dat de ontwikkelde HR-methodes te modernistisch van aard zijn en daardoor contraproductief. Helaas heb ik meegemaakt hoe dit tot een onderwaardering van

grote groepen van medewerkers kon leiden, met alle gevolgen van dien. Bestaande structuren in hiërarchie, beoordeling en beloning zijn mijns inziens aan een grondige herziening toe. Ik denk dat er in het sociaal constructionisme veel inspiratie te vinden is voor nieuwe perspectieven die goed aansluiten bij de behoeftes van deze tijd.

Aan de hand van drie cases beschrijf ik mijn ervaringen met het leidinggeven op een sociaal-constructionistische wijze, een leiderschapsstijl waarin inspiratie en ontwikkeling van alle betrokkenen wordt nagestreefd. Vanwege de turbulentie waarin veel organisaties zich vandaag de dag bevinden, zijn er nieuwe ankerpunten nodig voor het hervinden van een evenwicht en het creëren van continuïteit. Sleutelfactoren voor succes zijn: voldoende prominentie en continuïteit in het leiderschap, training in zowel modernistische als postmodernistische methodes van leiderschap, en samenwerking met en toekomstperspectief voor de betrokken medewerkers.

Executive summary

This thesis is my story as reflective practitioner looking for a deeper understanding of the practice of leadership. Starting from a rich leadership experience at Shell and E.ON, both large international energy companies, I try to discover the requirements of today's leadership. Present organizations have to survive paradigm shifts which originate from increased mobility, interconnectivity and democratization. New technologies, particularly in ICT, can have a disruptive impact on organizations, companies and society.

Through my education and career I developed myself as a professional. My initial role as an expert evolved stepwise into a leadership role. My leadership gradually transformed from a rational, logic way of thinking into a more relational, dialogic style. In the past few years I started to recognize the importance of sensemaking and inspiration in the practice of leadership. I became intrigued by the question of how to lead strategic change in an inspirational way. I started to experiment with the power of metaphors and storytelling to involve and inspire larger groups of people. More and more I got interested in the scientific backgrounds.

Studying the scientific literature, I became aware that the Taylorian, modernist ideas and mid-20th century concepts are still very common in the organizations I worked for. Modernism has delivered a wide range of powerful methodologies resulting in huge progress and prosperity. However, it also involves cultural bias and limitations. It tends to focus on problems and mistakes, on gaps relative to a wished view on the world. This leads easily to a negative and critical tone of voice and obstructs the view on a much broader range of opportunities.

The paradigms of today, a period which can be described as postmodern, demand an approach that overcomes the limitations of modernism. Inspiration can be found in social constructionism, which gained importance over the last decennia. The idea that meaning originates from dialogue with the other is central to this postmodern view. New realities are created from relationships with others. By looking in a generative, appreciative way, the potential is becoming visible, instead of the shortcomings. A postmodern, appreciative leader tries to create value by focussing on resources, talents and successes of people.

Such a leader earns legitimacy from the community, thinking and acting very much out of the viewpoint of equivalence with other people. The postmodern leader tries to connect to different realities, to inspire and gain credibility by acting authentically. To obtain understanding of the features of such leadership in practice, I have examined three cases from my leadership practice.

Thereby I focussed on three themes relevant for business leadership practices: Operational Excellence (OE), Strategic Implementation (SI) and Human Resource Management and Development (HRM/D).

Operational Excellence has proved to be an inspirational and generative vision in the leadership roles I executed. OE is a qualitative vision, has the power to touch people both rationally and emotionally, leaving sufficient degrees of freedom for local implementation in various stages of development. It fits well to postmodern leadership but doesn't exclude modernism. OE proved to be a robust perspective for various cases in different business circumstances.

To realize Strategic Implementation I have learned to lead from a more social constructionistic perspective, which requires a shift from a purely rational to a much more dialogic style of cooperation. Initially, I started to adopt that approach in an unconscious and intuitive way, but, later on, more consciously and better aware of the underlying concept. My experience is that this style of leading is so powerful because it invites for more horizontal and bottom-up engagement. This can be further enhanced when participants are trained in the underlying methodology. Training can lead to more equivalence in understanding allowing for stronger co-construction of the future. For the organizations I worked for, I also discovered that it is essential to connect with the existing, modernistic first. From there on, success can be created by a social constructionistic approach to leading. Such an approach has led to breakthrough developments for the organizations I worked for.

Today's organizations benefit most from self-aware, engaged professionals who dare to give their very best and also experience the recognition for that. In my opinion, this is strongly contrasted by the formal structures I have seen. Partly it is caused by HR-methods, which are grounded in modernism. I have experienced that these could lead to undervaluation of larger groups of people which has an disastrous impact. Current hierarchical structures, work appraisal and incentive schemes have to be critically reviewed and probably need major revision. Inspiration for new perspectives on more appreciative forms of cooperation and evaluation can be found in social constructionism.

In three cases from my working practice I describe my experiences with a more social constructionistic way of leading, thereby focussing on the inspiration and development of people. In all the turbulence present organizations are surrounded with, new anchor-points are necessary to maintain balance for survival and continuity. Prominence and continuity of leadership, training in modernist and postmodern methods of leadership and cooperation, and a sound future perspective for people, are key-factors for success.

Leeswijzer

Met dit proefschrift beoog ik de lezer aan de hand van real-life cases een blik te gunnen op de praktische dilemma's die in mijn leiderschapspraktijk ontstonden, hoe ik daarmee ben omgegaan en welke lering ik eruit heb getrokken. De inleiding gaat in op de verwickelingen bij de implementatie van een reorganisatie bij de elektriciteitscentrale Fiume Santo op Sardinië. Deze case is interessant vanwege de onderliggende verschillen in cultuur en het perspectief van waaruit handelingsmogelijkheden ontstaan, en illustratief voor de vraagstelling rond leiderschap die zich in dit proefschrift haast als vanzelf opdringt: hoe pak je dit soort issues nu eigenlijk aan als leider van een organisatie en wat levert dat voor nieuwe inzichten op die voor anderen van belang kunnen zijn? De rol die ik daarin had was die van COO¹ van de Steam Fleet, de organisatie waar de operatie en onderhoud van alle kolen- en oliegestookte gascentrales van E.ON in Europa onder viel, een organisatie van ruim 4200 medewerkers. Ik gaf daarbij leiding aan de Country Directors van de verschillende landen, die op hun beurt leiding gaven aan de plant managers van de verschillende centrales in hun land.

1.1 Fiume Santo, Sardinië

Het is mei 2011. De country director heeft geen risico genomen: ik zit in een prachtig mediterraan hotel aan de kust, met uitzicht over zee. Na een lange reis vanuit Hannover ben ik via Rome op Sardinië aangekomen voor een bezoek. Het plan is om vanavond samen te gaan eten met het lokale managementteam. Maar ik heb nog even de gelegenheid om de volle vliegtuigen en drukke luchthavens van me af te spoelen met een loopje van een kilometer of acht langs de kust. Dat doe ik wel vaker, je snuift dan ook letterlijk wat meer op van de lokale sfeer en krijgt kans om even te aarden. Maar het is voor mij ook pure noodzaak, om tegenwicht te bieden aan de veeleisende internationale baan, met veel reizen en veel vergaderen. Aan de blik van bewondering van mijn country director voor zo veel sportiviteit, merk ik dat ik gewoontes meebreng die hij nog niet kent. Een eerste voorbeeld van onderscheid in stijl en cultuur. Ik, de internationale executive die Angelsaksisch is gevormd, en hij, de Italiaanse representant van de familiecultuur. Diezelfde avond nog, in het plaatselijke restaurant, speelt de country director zijn rol van patriarch

¹ COO = Chief Operating Officer

met verve. Het diner is overvloedig en van uitstekende kwaliteit en de country director prijst uitbundig de superieure standaarden van de Italiaanse keuken. Verschillende Italiaanse wijnen worden op hun merites beoordeeld en ondertussen komt de toestand op het eiland, inclusief die op onze elektriciteitscentrale, uitgebreid aan de orde.

Ik ben er ook niet bepaald zonder vooroordeel naartoe gegaan. Mij is al ter ore gekomen dat de operatie in Fiume Santo niet bepaald efficiënt is en met relatief hoge kosten en veel personeel gepaard gaat. Er zijn al wat benchmarks uitgevoerd door onze mensen van Operational Excellence. Ook zijn er rapporten uitgebracht op het gebied van operationele veiligheid, waaruit *best practices* en leerpunten zijn gedestilleerd. Daaruit blijkt dat onze operaties in Noord-West Europa in het algemeen efficiënter zijn dan die in Italië. Zo zou er op Sardinië sprake zijn geweest van maffiose invloeden bij de aanleg van een nodeloos lange aanvoerroute voor de kolen, wat de kosten van niet alleen de aanleg maar ook het onderhoud opdreef en het daarbij betrokken bouwbedrijf bepaald geen windeieren legde. Bovendien is een deel van de installatie relatief complex gebouwd, waardoor er ook betrekkelijk veel operationele aandacht en onderhoud vereist zijn.



Foto van bezoek aan Fiume Santo, Mei 2011 (fig 1.1).

Hoe het ook zij, ik ben hier naartoe gegaan om mezelf een beeld te vormen. Wat zijn de lokale overwegingen? Welke plaats neemt de elektriciteitscentrale in voor de lokale gemeenschap? Welke problemen zijn er, zowel operationeel als in verhouding tot de omgeving? Maar ook: wat zijn de kansen? Wat zijn de verwachtingen van management en personeel richting het moederbedrijf in Duitsland? Welke verwachtingen hebben ze van mij? Wat kan ik voor hen betekenen?

Bij het bezoek aan de site valt me direct op dat er een innovatieve oplossing is bedacht voor het bijhouden van het aantal mensen op de locatie, iets wat met name van belang is in geval van ontruiming bij veiligheidsincidenten. Best in class! Maar ook zie ik de nodige voorbeelden van inefficiëntie en onderschrijding van de operationele standaarden van het concern. Het belangrijkste lijkt me toch om een eerste relatie tot stand te brengen, en daar hoort natuurlijk een kopje espresso samen met de mannen van de werkplaats bij. Communicatie is lastig, omdat op de gehele site maar enkelen Engels kunnen spreken, dus veel praten met



*Innovatieve wijze
van aanwezigheids
registratie op
Fiume Santo
(fig 1.2)*

handen en voeten en heen en weer vertalen. Maar één ding wordt me wel duidelijk: de collega's zijn trots op hun centrale en zien uit naar de bouw van de nieuwe centrale. Nieuwe centrale? Ja, E.ON heeft toegezegd dat er een nieuwe kolengestookte unit gebouwd zal worden. En dat is niet alleen belangrijk voor de toekomst van de eigen medewerkers, maar ook zeker zo belangrijk voor de lokale gemeenschap, want een nieuwe centrale zou een belangrijke impuls voor het gehele eiland betekenen: nieuwe economische activiteit en werkgelegenheid voor vele jaren. Bovendien zouden er dankzij een technologische vernieuwing minder vervuilende stoffen in de lucht gebracht worden – ook niet verkeerd voor een eiland dat met toerisme een andere belangrijke inkomstenbron in handen heeft.

Het verloopt echter allemaal minder voorspoedig dan gehoopt. Ook de elektriciteitssector in Europa ontkomt niet aan de om zich heen grijpende economische crisis. De concurrentie is sterk toegenomen met nieuwe spelers in de markt. De impact van gesubsidieerde duurzame zonne- en windenergie wordt duidelijk zichtbaar in de elektriciteitsprijzen. De sector kampt met overcapaciteit en de prijzen blijven zakken. Voor E.ON komt daar de *Atomausstieg*, de sluiting van alle kerncentrales in Duitsland na de kernramp van Fukushima in maart 2011, als drama bovenop. Het tij is gekeerd, oude tijden komen nooit meer terug, zo veel is wel duidelijk. E.ON kondigt in augustus 2011 een grote reorganisatie aan, huurt McKinsey in, en ook bij mijn organisatie moeten de kosten natuurlijk sterk naar beneden. Onrendabele centrales moeten dicht en bij de rest gaat het mes in de kosten en het personeelsbestand. Een grote, ingrijpende operatie. We praten hier over ongeveer de halvering van het personeelsbestand van 4000 mensen, en een kostenimpact van vele honderden miljoenen. Prima aan te pakken met mijn MBA-scholing en ruime managementervaring in dit soort transitities. Als iedereen zijn bijdrage moet leveren aan het laten overleven van E.ON, dan natuurlijk ook Fiume Santo. Er is geen enkele reden om niet efficiënt te zijn, niet voor de aandeelhouders, niet voor de klanten en uiteindelijk ook niet voor de medewerkers. Ook zij zijn gebaat bij de continuïteit van een financieel gezond bedrijf. En gezien de overcapaciteit in Europa besluit E.ON dat er in de komende jaren in ieder geval geen investeringen worden gedaan in nieuwe capaciteit. En al helemaal niet in kolencentrales. En dus ook niet op Sardinië ...

Nou, dat hebben we geweten! Vanaf de zomer van 2012 waren stakingen aan de orde van de dag. In de loop van 2013 nam de intensiteit daarvan nog verder toe. Werknemers van toeleveranciers blokkeerden de toegang tot de site. Mensen waren ook bang: er heerste al een relatief hoge werkloosheid op het eiland en men voelde zich bedreigd in zijn bestaan. Naar aanleiding van milieu-incidenten op onze centrale, waarbij soms sabotage vermoed werd, vond er negatieve berichtgeving plaats in de lokale en Italiaanse media en dreigde er strafrechtelijke vervolging van de huidige plant manager en diens voorganger. Er volgden publieke uitspraken van

de prefect van Sassari, de provincie waarin de Fiume Santo-centrale ligt, over het niet nakomen van beloftes door E.ON. En ook op nationaal niveau begon het te resoneren. Het Italiaanse parlement werd waar mogelijk in stelling gebracht. Vakbonden zetten hun nationale connecties in. Op 24 april 2013 bracht een aantal medewerkers, vergezeld door de aartsbisschop van Sassari, zelfs een bezoek aan paus Franciscus in Rome om ook zijn aandacht te vragen voor het onrecht dat hun in hun ogen werd aangedaan. De paus stuurde daarop een brief aan de CEO van E.ON, om aandacht te vragen voor het lot van de medewerkers op het eiland. Een nieuw hoogtepunt. Bezoeken aan Fiume Santo, door mijzelf en collega-managers van E.ON, moesten steeds worden afgelast vanwege het risico op verdere escalatie. Kortom: er voltrekt zich een compleet drama.

1.2 Leiderschap - inleiding op de vraagstelling

En hoe ga je daar nu als leider mee om? Wat logisch lijkt vanuit het perspectief van het concern wordt vanuit lokaal perspectief geheel anders beleefd. Wat geeft mij, als leider van deze organisatie, het recht om op 2000 km afstand te bepalen dat er mensen moeten worden ontslagen? En dat in een operatie die vanuit internationaal perspectief misschien niet efficiënt is, maar die, naar pas veel later zou blijken, wel degelijk winstgevend was. Als gevolg van restricties in de elektriciteitsverbindingen met het Italiaanse vasteland betaalden de eilanders namelijk aanzienlijk meer dan de vastelanders voor hun energie uit onze centrale. En het lokale bestuur wist dat al lang! Waarom zou die additionele winst terug moeten vloeien naar Düsseldorf of naar een aandeelhouder in de VS, ten koste van werkgelegenheid ter plaatse? Bovendien gedroeg E.ON zich niet als onderdeel van de familie: het had beloofd te investeren in een nieuwe centrale en trok die belofte nu eenzijdig in. Daar kwam nog bij dat het gerucht ging dat E.ON de bestaande centrale zo snel mogelijk wilde verkopen. Dat doet een loyaal familielid niet: dat steunt je door dik en dun, en verkoop je niet aan een ander als het even tegenzit!

Hoe creëer je een gemeenschappelijke toekomstvisie in zo'n constellatie? Hoe kom je tot een gemeenschappelijke strategie als er zo'n verschil van inzicht bestaat over de toekomst van een bedrijfsonderdeel? Als de belangen zo uit elkaar lijken te liggen? Is er dan sowieso nog ruimte en interesse om over *best practices* te praten, en een open uitwisseling na te streven in het kader van Operational Excellence? En welke rol kun je daarin vervullen vanuit het senior management van een grote onderneming? Ik verkeerde in een situatie waarin op mij als leider een beroep werd gedaan om loyaal te zijn naar het bedrijf, waarin lokaal offers gebracht moesten worden, maar waarin ik ook de onredelijkheid inzag van de impact op lokaal niveau.

En daar wil ik het in dit proefschrift over hebben. De kracht en de beperkingen van leiderschap in een grote internationale onderneming. Hoe kun je als leider geloofwaardig en effectief zijn wanneer culturen en achtergronden sterk divers zijn, belangen behoorlijk uiteen kunnen lopen en de omgeving sterk transiënt is? De verwachting van gisteren moet worden bijgesteld vanwege het inzicht van vandaag. En wat is daarbij het belang van een goed begrip van die verschillende culturen en achtergronden, het verschil in blik op de wereld? De blik van de executive met een moderne MBA-opleiding, met een sterk Angelsaksisch gekleurd gedachtengoed. De blik van de lokale manager of medewerker, al decennia lang lid van de lokale gemeenschap en actief in een voorziening van algemeen nut. Of de blik vanuit een internationale gemeenschap van professionals, die best practices met elkaar uitwisselen voor het bereiken van operational excellence.

Ik verwacht dat dit leidt tot inzichten en begrip hoe beter leiding gegeven kan worden in een internationale business omgeving. Hoe breng je de verschillende perspectieven vanuit de diverse deelgemeenschappen zodanig tot elkaar, dat het tot betere oplossingen leidt met meer draagvlak en daarmee een grotere kans op succes? En op welke wijze houdt je bijvoorbeeld rekening met sterke transitie in de omgeving?



Kolenaanvoerroute van 7 km naar Fiume Santo (fig 1.3).

Dit proefschrift is opgebouwd uit drie delen. In dit eerste deel worden de thematiek van dit proefschrift en de achtergronden van de auteur geïntroduceerd. Geen waarnemer is objectief, zeker niet als de waarnemer tegelijkertijd ook acteur is. Des te belangrijker is het om te weten uit wat voor soort nest hij komt, wat hij eerder gedaan heeft en welke leerervaringen naar voren komen die medebepalend waren voor de ontwikkeling van zijn leiderschapskwaliteiten. Mijn leiderschapsvorming vond voor een belangrijk deel plaats binnen twee grote internationale ondernemingen, Shell en E.ON. Gaandeweg ontwikkelde ik me, zowel middels formele trainingen als ook meer intuïtief in de praktijk van alledag, tot een 'reflective practitioner'. Ik werd me beter bewust van de verschillende aspecten van leiderschap, reflecteerde daarop, las erover, discussieerde erover met anderen en probeerde mijn eigen benadering verder te ontwikkelen. Daarbij verrijkte ik in de loop der tijd mijn aanvankelijk wat modernistische stijl van leidinggeven met meer postmodernistische² elementen.

In het tweede deel wordt aan de hand van literatuur en van praktijkgevallen onderzoek gedaan naar de effectiviteit van leiderschap in deze tijd. Er wordt gepoogd een antwoord te geven op de vraag welke benaderingen in leiderschap een toegevoegde waarde voor de werkpraktijk hebben en er wordt ingegaan op relevante wetenschappelijke literatuur en de hoofdstromingen daarbinnen. Vervolgens onderzoek ik aan de hand van casuïstiek uit mijn werkpraktijk waar leiderschap in deze tijd aan moet voldoen om geloofwaardig en effectief te kunnen zijn. Daarbij komt aan de orde welke kenmerken vanuit een modernistisch dan wel postmodernistisch perspectief op de voorgrond treden en welke conclusies daaruit aannemelijk kunnen worden gemaakt.

In het derde deel vind reflectie plaats op de ontwikkelde stellingname door met voormalige collega's, die de auteur in de beschreven praktijk hebben meegemaakt, een dialoog aan te gaan. Hiermee ontstaat een additionele laag van reflectie op het hier gepresenteerde onderzoek. Dit proces wordt triangulatie genoemd.

² Feitelijk is Postmodernistisch Leiderschap, zoals ook prominent in de titel van dit proefschrift opgenomen, niet zo eenvoudig te definiëren. Bedoeld wordt hier hedendaags leiderschap dat afstand neemt van een modernistische visie, waarin een eenduidige waarheid gemonopoliseerd kon worden. Dit is in de hedendaagse tijd praktisch onmogelijk geworden door democratisering, globalisering en ontwikkelingen in technologie. Het sociaal constructionisme geeft het meest uitdrukking aan een postmodernistisch visie op leiderschap, door de nadruk op relaties als bron van het maken en onderhouden van kennis. Zie voor de verdere inbedding van (post)modernistisch leiderschap paragraaf 6.1-6.4.

Leeswijzer

Omdat ik dit proefschrift vanuit de positie van reflective practitioner schrijf en er dus een interactie tussen de auteur als leider en zijn omgeving plaatsvindt, die feitelijk niet reproduceerbaar maar wel in belangrijke mate verifieerbaar is, is het van belang om inzichten te geven in de historie van de auteur. Vanuit welk perspectief schrijft hij, welke ontwikkelingen in zijn leven zijn in belangrijke mate bepalend geweest voor zijn visie op leiderschap? In wat voor een omgeving heeft hij zich ontwikkeld, kortom wat voor een ‘cultuur’ of ‘narrative’³ brengt hij eigenlijk met zich mee⁴? In dit hoofdstuk wil ik ingaan op mijn jeugd tot en met mijn verdere vorming aan de universiteit. De vorming als ingenieur aan de universiteit blijkt, op zich niet zo verwonderlijk, sterk op modernistische leest geschoeid.

2.1 De jeugdjaren

Ik ben geboren in 1961 in Hoofddorp, midden in de Haarlemmermeerpolder, als vijfde kind in een groot katholiek gezin met acht kinderen. Vader was vliegtuigbouwkundig constructeur bij Fokker geworden, opgeklommen van de ambachtsschool via de Mulo tot de MTS. Moeder was na de Mulo opgeleid als verpleegkundige. Beiden waren in Amsterdam opgegroeid tijdens de economische crisis van de jaren dertig en de daaropvolgende Tweede Wereldoorlog. Onze familie stond bekend als vrij kritisch. De typerende sfeer in dit pragmatisch ingestelde middenklassegezin was er een van nuchterheid. We groeiden op in een dorp dat nauwelijks honderd jaar oud was en we waren ons zeer bewust van het feit dat de polder door mensenwerk tot stand was gekomen. Dikke kleigrond in een gemeente met een sterk agrarisch karakter. Ondanks beperkte financiële middelen vonden onze ouders het belangrijk dat hun kinderen zich naast school ook op andere gebieden goed konden ontwikkelen. Elk kind mocht daarom ook

³ letterlijke betekenis: verhaal - de verhaalvorm is een bekende vorm in de sociale psychologie om betekenis te geven aan gebeurtenissen en de identiteit te construeren.

⁴ Het zal opvallen dat ik in de beschrijving van mijn ontwikkelingen en achtergronden regelmatig van kwalitatieve, normerende adjectieven gebruik maak. Dit is inherent aan de methode van narratieve reflectie. Deze pas ik toe om de lezer een zo goed mogelijk inzicht te geven in het perspectief van de schrijver, van ideeën zoals die in die periode en omgeving bestonden en daarmee mee te kunnen voeren in de redenering.

een sport doen en muziekles volgen. Dat bewuste in balans laten ontwikkelen, is me altijd bijgebleven. Niet in de laatste plaats omdat ik daardoor niet onverdienstelijk piano heb leren spelen.

De lagere-schoolperiode heb ik over het algemeen als zeer prettig ervaren, het was een leuke tijd. Ik zat op een katholieke lagere school die werd gerund door een non, hoewel het grootste deel van de leerkrachten al niet meer aan het klooster verbonden was. Het was pas sinds kort dat de klassen gemengd waren; mijn oudere broers en zussen zaten ook op de middelbare school – begin jaren zeventig – nog in ongemengde klassen. Ik was een behoorlijk brave leerling en zeer ijverig.

De verzuiling was heel sterk voelbaar. Je wist als kind heel goed of een ander kind van dezelfde ‘bloedgroep’ was of niet: katholiek, protestant of openbaar. De scheidslijnen liepen niet alleen door de scholen maar ook door de verenigingen. In het dorp was vooral de protestants/gereformeerde invloed goed voelbaar. Zo mocht er op zondag absoluut niet worden gezwommen en zat het zwembad dicht.



College Hageveld, Heemstede (fig 2.1).

Onze familie werd actief in de oecumenische beweging die in die tijd vorm kreeg in Nederland. Daarin werd samenwerking gezocht met andere christelijke geloofsgemeenschappen en afstand genomen van de dogma's van de katholieke kerk.

De periode van de middelbare school, doorgebracht op het vrij elitaire College Hageveld, vond ik over het algemeen geen prettige tijd. Ondanks de wat pesterige sfeer op school kon ik me redelijk handhaven. De school had over het geheel genomen een uitstekend team van docenten en bereikte een zeer goed niveau. Daar had ik later, toen ik naar de universiteit ging, veel profijt van. Heerlijk was de betrokkenheid die ik bij andere leerkrachten ondervond, waarbij de liefde voor het vak die ze probeerden over te dragen, voorop stond. Een wiskundeleraar was zo gedreven om ook de minder begaafde leerlingen een zeker niveau mee te geven, dat hij letterlijk zei (voor iedereen was duidelijk dat hij dit goed bedoelde): 'al moet ik je aan de muur spijkeren om je dit uitgelegd te krijgen.' Het hoge onderwijsniveau, alsook de betrokkenheid van de docenten, speelde later bij mijn studiekeuze een belangrijke rol. Ik denk ook dat het voeding gaf aan mijn gevoel voor excellentie: betrokkenheid en hoog professioneel.

2.2 Studeren aan de Universiteit Twente

Na de middelbare school ging ik Elektrotechniek studeren aan de Technische Universiteit in Twente. Een relatief jonge universiteit, met een vriendelijk imago; de enige in Nederland met een campus, wat me een prettig, overzichtelijk gevoel gaf. Ik heb toen pas echt leren studeren; het niveau was natuurlijk hoger en nu moest ik werkelijk discipline tonen en me maximaal inzetten om tot goede resultaten te komen. De pure technologie van de Elektrotechniek, met een stevige wiskundige basis, vormde het hart van mijn opleiding. Hier leerde ik op een logische, Newtoniaanse manier te denken: vraagstukken moesten worden omgezet in wiskundige formuleringen, die vervolgens opgelost dienden te worden. Daar kon ik een enorme bevrediging uit putten. Ik merkte wel al gauw dat ik, ondanks mijn relatieve introversie, minder een 'nerd' was (dat woord bestond toen nog niet) dan anderen. Breder van belangstelling en minder hardcore 'elektrotechneut'. Ook sociaal gezien ontwikkelde ik me; ik maakte nieuwe vrienden en leerde omgaan met de omstandigheden van een woongroep in al zijn facetten.

2.3 Teaching Assistant in Zambia

Toen ik mijn kandidaats behaald had, praktisch nominaal, stuitte ik op een advertentie in het Universiteitsblad: ‘*Teaching assistants*’ gezocht in Zambia. Ik was me er goed van bewust dat die baan mijn horizon enorm zou kunnen verbreden en dat ik, als ik gewoon door zou studeren, een geweldige kans liet lopen. Mogelijk zou ik hiermee ook nog iets goeds voor dat land en zijn studenten kunnen doen. In die tijd was het absoluut nog geen gemeengoed om in het buitenland stage te doen. Ik werd aangenomen en uitgezonden door het NUFFIC⁵ en zo belandde ik op mijn 23ste in Lusaka, de hoofdstad van Zambia. Daar draaide ik gedurende een jaar mee als onderwijsassistent en gaf o.a. werkcolleges en begeleidde practica aan de faculteit Elektrotechniek. Ik had er een geweldig jaar. Ik leerde dat allerlei vanzelfsprekendheden die ik vanuit Nederland kende absoluut niet vanzelfsprekend waren. De betrouwbaarheid in watervoorziening was daar een goed voorbeeld van: wie denkt er in Nederland ook maar een seconde over na of er, als je de kraan opendraait, water uit zal komen? In Zambia leerde ik dat het altijd maar weer de vraag was of iets werkte. Het land was natuurlijk relatief arm en in een soort economische glijvlucht terechtgekomen, nadat het begin jaren zestig onafhankelijk was geworden van zijn oude Engelse heersers.

Een van de dingen die je al gauw beseft, is dat je daar als expat voor een relatief korte tijd bent en dus niet zo heel erg veel kunt uitrichten om de lokale situatie te beïnvloeden. Ik stond er redelijk nuchter en zonder al te hooggespannen verwachtingen of idealen in en was voorbereid op eventuele ongemakken en tegenspoed; moeilijke omstandigheden zouden hopelijk juist vormend zijn. Als ik iets zou kunnen bijdragen aan het land en zijn mensen, dan was dat mooi meegenomen. Anderen kwamen met aanzienlijk hogere verwachtingen en idealen aan, met het idee de zaak naar een beduidend hoger plan te brengen. Ja, en dan ‘stuit’ je op een gemeenschap die daar al was voordat je kwam, en daar nog zal zijn als je weer vertrokken bent. Het tijdelijke karakter van je verblijf als expat is maar al te duidelijk. Zo gebeurde het nogal eens dat een Zambiaan een goede relatie met je trachtte aan te knopen, waarbij al vrij snel duidelijk werd dat hij graag iets van de spullen die je bij terugkeer naar Nederland achter zou moeten laten (fiets, koelkast, tv en dergelijke) voor een zacht prijsje zou willen overnemen. Daarmee was dat aspect van de relatie dan ook gelijk duidelijk! Maar wat had je, halverwege de jaren tachtig, anders kunnen verwachten van het contact tussen een Nederlander, die in één tot twee jaar tijds iets goeds wilde neerzetten, en een Zambiaan, die veel minder vertrouwen had in de duurzame verbetering van de situatie in een land dat langzaamaan aan het afglijden was en waar het welvaartsniveau zienderogen zakte? Die Nederlander werd verondersteld over kennis te beschikken die men ter plaatse niet had en de kans was groot dat de Zambiaan zou reageren vanuit een

⁵ NUFFIC = Netherlands Universities Foundation For International Cooperation

oude reflex uit de koloniale tijd, waarin de blanke Europeaan de zaken leidde en coördineerde, en de Zambiaan de instructies opvolgde. Waarbij natuurlijk heel weinig ruimte bestond voor eigen initiatief. Ik was me wel bewust van het verschil in rol en verwachtingen, maar om nou te zeggen dat ik de impact van het koloniale verleden kon overzien...

Er waren dus ook collega's die met hoge verwachtingen en idealen aankwamen en die dachten het land en zijn mensen naar een 'hoger plan' te tillen. In enkele gevallen zag ik de oorspronkelijk verwachtingsvolle, idealistische expat langzaam maar zeker afbranden en in mentaliteit tot het andere uiterste omslaan: teleurgesteld, cynisch, soms zelfs licht racistisch. Hadden de Zambianen het dan fout gedaan? Nee natuurlijk niet. De expat in zijn 'leidersrol' had zich wel eens mogen afvragen wat 'maakbaar' is, wat daarin realistisch is, wat de historie van het land en de mensen is. Daarnaast zou hij wel eens kritischer mogen zijn over zijn eigen vermeende 'verheven' rol richting het land en zijn inwoners.

Professionaliteit in Zambia? Ik reed in de tweede week al door een zodanig groot gat in de weg, dat ik dacht alle wielen onder de auto verloren te hebben. Dat bleek mee te vallen, maar er zaten zodanige deuken in de velgen dat de banden (tubeless, dus geen binnenband) lek waren. Een probleem dat overigens lokaal zeer goed kon worden opgelost: handmatig en vakkundig werden de velgen weer rondgeslagen, zodat er weer mee gereden kon worden. In Nederland zou zo'n velg meteen op de schroothoop zijn beland. Toch lijkt mij dit een voorbeeld van operational excellence, wanneer je de beschikbare middelen en de omstandigheden in ogenschouw neemt. Dus ook het begrip operational excellence is afhankelijk van de context!

2.4 Terug in Nederland: afstuderen

Ik besloot me te specialiseren in de modelvorming en regeltechniek, een vakgebied dat me erg aansprak. Ik was geïntrigeerd geraakt door de mogelijkheden van feedback en feed-forward regelingen, en van multivariabele regelingen en door de nieuwe ontwikkelingen in adaptieve regelsystemen. Met name ook de bijzonder elegante manier waarop daar wiskunde in kon worden toegepast intrigeerde me. Maar bovenal sprak me aan, dat je zaken in control kon brengen, kon stabiliseren, dat je de kritische tijdsconstanten van een systeem leerde kennen, en hoe je verstoringen kon weggeregelen. Het leren beheersen van omstandigheden, en daardoor een systeem naar een hoger niveau te brengen, vond ik interessant. Tijdens mijn afstuderen ontwikkelde ik een expertsysteem voor het instellen van regelsystemen. Ik liep daarvoor mee met de experts die regelsystemen in de industrie in bedrijf stelden of moesten onderhouden. Het idee was om te kijken hoe zij in de praktijk hun expertise toepasten en deze in een *rule-based* systeem



Universiteit Twente met het eigenwijze torentje van Wim T. Schippers en op de achtergrond het Elektrotechniek gebouw (fig 2.2).

onderbrachten. Het bleek echter zeer moeilijk, zo niet onmogelijk, om die kennis in een aantal regels onder te brengen. De theorie die daarvoor bestond, bleek in de praktijk in feite niet toegepast. Zo op het oog deden de praktijkmensen maar wat. Maar natuurlijk speelde ervaring een grote rol en ging het hier ook deels om impliciete kennis. Een van de hoogleraren uit mijn afstudeercommissie weigerde mijn observaties te geloven, waarover ik zeer ontdaan was. Feitelijk liet dit zien dat wetenschap en de dagelijkse praktijk mijlenver uiteen kunnen liggen. Dit voorbeeld leerde me hoe er vanuit een verschillende historie een totaal verschillende perceptie kan ontstaan over wat werkelijk is, wat waar is. En dat het juist bijzonder interessant is en men er in het algemeen bij gebaat is de overeenkomsten en verschillen van deze meerdere waarheden te leren begrijpen en toe te passen.

2.5 Samenvatting van de vroege ontwikkelingen van de schrijver

Ik ben opgegroeid in een periode van grote maatschappelijke vooruitgang. Binnen ons gezin was er aandacht voor goede scholing en ook bredere ontwikkeling op gebied van sport, cultuur en religie. Al vroeg maakte ik kennis met het fenomeen van verschillende door religie gedreven, naast elkaar levende gemeenschappen. Het katholieke geloof en de onderliggende bijbelverhalen speelden een belangrijke rol in de normen en waarden die ik meekreeg. Het zoeken naar vernieuwing en samenwerking met andere gemeenschappen op basis van overeenkomsten, zoals dat destijds in de oecumenische beweging werd vormgegeven, is een belangrijk onderdeel van mijn *narrative* geworden. Ook leerde ik om dogma's te herkennen en ter discussie te stellen. Op de middelbare school raakte ik onder de indruk van de hoge mate van betrokkenheid en professionaliteit van enkele leerkrachten, en zie dat nu als eerste kennismaking met wat ik later als Operational Excellence zou gaan aanduiden. Op de universiteit maakte ik uitgebreid kennis met modernistische methodes, zoals dat ook van een ingenieursopleiding verwacht mag worden. Met name mijn grote belangstelling en scholing in het systeemdenken, toen weliswaar nog puur technologisch georiënteerd, bleek essentieel voor mijn latere ontwikkeling. Bij mijn afstuderen ervoer ik de grote kloof tussen het denken onder wetenschappers en de dagelijkse praktijk. Dit vergrootte mijn waardering voor mensen die zich met de ontwikkeling van hun vak in relatie tot de praktijk bezighouden. Mijn tijd in Zambia leerde me de grenzen van maakbaarheid goed kennen. Maar ik leerde er vooral dat het belangrijk is om als leider kritisch naar de eigen rol te leren kijken en zich goed bewust te zijn van de historie van de gemeenschap waarbinnen leiding gegeven moet worden. Dit is essentieel om een realistisch perspectief te verkrijgen over wat er bereikt kan worden.

Leeswijzer

In dit hoofdstuk wil ik de gebeurtenissen bespreken die het meest bepalend zijn geweest voor mijn vorming in het bedrijfsleven van Shell en E.ON. Daarmee wil ik de lezer inzicht geven in mijn historie en ontwikkelingsproces, zodat deze zich een beeld kan vormen van het referentiekader vanwaaruit ik in dit proefschrift tot mijn stellingname kom. Het is daarom ook vanuit vanuit methodologisch oogpunt een essentieel onderdeel.

In mijn begintijd ging het met name om het leren denken in systemen en daarbij behorende methodes. Later deed ik mijn eerste ervaringen op in het leiden van een eigen team. Ik kreeg ook steeds meer oog voor het betrekken van anderen, in eerste instantie collega's op het werk, maar later ook door bijvoorbeeld het aangaan van een bredere dialoog met grotere groepen stakeholders van buiten het bedrijf.

Ik ontdekte dat mijn academische scholing, en ook mijn vorming in het bedrijfsleven, sterk op een 'moderne' leest was geschoeid. Ik leerde onderkennen dat er meerdere visies op de werkelijkheid mogelijk zijn en dat de voorspelbaarheid en planbaarheid wellicht toch minder groot is dan gedacht. Ik begon te lezen in de managementliteratuur en na te denken over mijn eigen aanpak en effectiviteit. Ik leerde modernistische en postmodernistische⁶ manieren van werken te onderscheiden. Gaandeweg ontdekte ik dat mijn werkwijze als die van een reflectieve practitioner wordt aangeduid.

⁶ Hier wordt bedoeld hedendaags leiderschap dat afstand neemt van een modernistische visie, waarin een eenduidige waarheid gemonopoliseerd kon worden. In een postmodernistische visie op leiderschap ligt de nadruk op het maken en onderhouden van kennis vanuit de relatie met anderen. Zie voor de verdere inbedding van (post)modernistisch leiderschap paragraaf 6.1-6.4.

3.1 De Shell-school

3.1.1 De eerste jaren bij Shell in Amsterdam en Den Haag

In 1987 kon ik aan de slag bij het Koninklijk Shell Laboratorium in Amsterdam (KSLA). Ik meende bij Shell een uitstekende start van mijn loopbaan te kunnen maken, en wel in het meer toegepaste industriële onderzoek. Dat sprak me bijzonder aan, omdat ze destijds al heel ver waren in het toepassen van geavanceerde regeltechnieken in hun fabricageprocessen. Ik kon aan de gang met het bouwen van procesmodellen, om middels simulatie procesgedrag beter te begrijpen, chemisch technologisch onderzoek daarmee te kunnen ondersteunen en de processen op commerciële schaal te optimaliseren. Ik had een heel goede en precieze baas, die later hoogleraar werd aan de TU Delft, en die me heel precies leerde formuleren bij het opschrijven en publiceren van onderzoeksresultaten. Een hoge mate van professionaliteit die me daarmee eigen werd gemaakt⁷. In diezelfde periode heb ik ook geleerd projectscopes te definiëren in een zogeheten Terms of Reference document. TOR's werden bij Shell algemeen gebruikt, en zeer serieus genomen, om het werk onderling goed te kunnen afstemmen alsook focus te bereiken op doel en resultaten⁸.

Ik raakte betrokken bij de opzet van een dynamisch⁹ procesmodel voor een nieuw te ontwikkelen polymeer met de productnaam Carilon. Omdat de resultaten niet consistent leken, dacht ik aan een fout in het model. Ik haalde er een wiskundig geschoolde collega bij, die de door mij gemaakte fout dan mogelijk wel zou kunnen opsporen. Maar hij werd gaandeweg steeds enthousiaster; dit was helemaal geen fout, dit had alles te maken met het niet-lineaire gedrag van de reactie. Hij werd zelfs lyrisch en toonde me steeds kleurrijkere diagrammen die het bestaan van twee stabiele toestanden, zogenaamde bifurcatiepunten, aantoonde. Dit was een zeer aansprekend onderzoeksresultaat met belangrijke consequenties voor het uiteindelijke procesontwerp. Het leerde mij dat binnen een en hetzelfde systeem, bij beperkte variaties van de begintoestand, compleet andere eindtoestanden konden optreden. Later heb ik begrepen dat dit fenomeen, door wiskundigen vanuit de Chaos-theorie¹⁰ beschreven, ook in andere vakgebieden zoals de sociologie kan worden waargenomen. Prigogine and Stengers (1984) zijn hiervan een mooi voorbeeld.

⁷ Goed leiderschap van mijn baas, om zijn medewerkers een hoog niveau van professionaliteit aan te leren, daarmee generatief van aard en bewegend richting postmodern.

⁸ Daarmee een zeer krachtige modernistische methode.

⁹ dynamisch = bedoeld wordt hier de beschrijving van het procesgedrag in de tijd; dit in tegenstelling tot statische procesmodellen die alleen evenwichtstoestanden weergeven.

¹⁰ De beperking in planbaarheid en voorspelbaarheid van gebeurtenissen kan als een postmoderne notie worden opgevat. Ook vanuit de chaostheorie is daar het nodige over geschreven.

Toch begon het na een tijdje bij het Shell Laboratorium gewerkt te hebben bij me te kriebelen. Ik had het idee dat ik over het algemeen toch nog wel erg theoretisch bezig was, en dat met name mijn *research notes* in de boekenkast dreigden te verstoffen. Bovendien had ik bij een van mijn opdrachten voor een oplosmiddelenfabriek van Shell in Pernis boeiend werk kunnen doen in het optimaliseren van het proces door de inzet van dynamische modellen. Ik werd daar ook aangestoken door het enthousiasme van de operationeel assistent¹¹, waarna ik dacht: dat wil ik ook, midden in de dynamiek van een fabriek, met alle aspecten eromheen. Vervolgens heb ik daar, in alle zorgvuldigheid die Shell pleegde toe te passen in de ontwikkeling van haar talenten, nog vijf jaar naar uit mogen zien. Overigens kijk ik daar achteraf met zeer veel tevredenheid op terug. De planning en uitvoering in de ontwikkeling van de medewerkers stond op een zeer hoog niveau¹². Ook nu, vele jaren later, heb ik nog steeds profijt van de gebalanceerde carrièreopbouw en de persoonlijke ontwikkeling die ik daarbij heb kunnen doormaken. Het was ook met ondersteuning van Shell, dat ik al gauw een tweedefaseopleiding chemische technologie oppakte en met succes afrondde. Zo'n opleiding leek me nuttig voor de gesprekken met collega's van andere afdelingen en ook gezien de ambities die ik had voor mijn verdere ontwikkeling binnen de technologische en operationele onderdelen van het bedrijf. Ik kon vervolgens bij het hoofdkantoor van Shell Chemie in Den Haag aan de slag. Nu vanuit een meer adviserende rol richting de werkmaatschappijen van Shell in Europa¹³. Daarnaast verzorgde ik de afstemming van de R&D programma's voor het vakgebied modelvorming en simulatie die bij het KSLA werd uitgevoerd. Dit was ook een zeer boeiende tijd, niet alleen omdat ik met mijn modellen beslag legde op de helft van de computers van Shell, maar met name ook vanwege de survey die ik samen met een collega¹⁴ binnen Shell Chemie uitvoerde naar de potentie van toepassing van modellen. Waarom was dit zo bijzonder? Omdat we niet te hooi en te gras modellen wilden ontwikkelen, met een relatief hoge investeringsdrempel qua tijd en daarmee geld, om maar lekker bezig te zijn, maar focus wilden aanbrengen om de kansen op succes te vergroten. We wilden maximaal toegevoegde waarde ontwikkelen op basis van de technologie waarin we goed waren. We startten hiervoor het project PRIMO¹⁵ en kregen goede support van ons management. De reden dat dit project eruit sprong, was dat er

¹¹ Ben van Beurden, vanaf 2014 benoemd als CEO van Royal Dutch Shell.

¹² Modernistisch: Shell wist wat het nodig had aan competenties en wist dus wat goed was voor zijn medewerkers.

¹³ De befaamde job-rotation bij Shell, leidt tot de bredere ontwikkeling van medewerkers, waarbij men ook vanuit de eigen ervaring de verschillende rollen en perspectieven leert doorgronden, wat de onderlinge samenwerking weer versterkt.

¹⁴ Ron Postma, gepromoveerd in de Natuurkunde.

¹⁵ PRIMO = Process Review for Identification of Modeling Opportunities.

helemaal geen overzicht bleek te bestaan in het verbeterpotentieel van de processen en fabrieken van Shell Chemie. En zo'n overzicht bleek strategisch toch wel erg handig en kon ook meer focus geven in de andere ontwikkelings- en support-activiteiten. We keken daar naar het potentieel van verdere schaalvergroting en het beter benutten van grondstoffen en energie. En naar de rol die modellen daarin zouden kunnen spelen. Ik zie nu ook in dat dit een grensoverschrijdende activiteit was, een borderliner dus eigenlijk, maar in de goede zin van het woord¹⁶. Hierbij creëerden we niet alleen overzicht over de vakgebieden heen, maar ook wederzijds begrip voor elkaars dilemma's en uitdagingen. En daarmee begaven we ons dus al snel op onontgonnen terrein. We definieerden onze rol ook als een veel actievere, en probeerden daarmee de juiste omstandigheden voor succes te creëren. We bewogen ons richting de toekomstige klanten en hun vragen en probeerden op die manier beter te worden in wat we konden leveren. Dit hoort dus ook bij een hoge professionaliteit: wie zijn je klanten, wat willen ze, en hoe kun je ze beter bedienen¹⁷?

3.1.2 De zeven jaren op Shell Pernis

Eindelijk had ik mijn stap dan gemaakt om, dicht tegen de commerciële productie van chemische oplosmiddelen aan, technologische ontwikkeling en ondersteuning te kunnen geven. Men had net de afdelingen technologie en product marketing met elkaar geïntegreerd, met als resultaat dat ik een baas had die niets van technologie wist. Aan zijn kast hing een lint met daarop gemarkeerd hoeveel dagen hij nog moest werken tot zijn pensioen. Dat waren er nog 200 of zo, en elke dag knipte hij er een dag af. Toen ik mijn voorstelrondje maakte, werd ik welkom geheten door een van de marketingcollega's met de vraag waarom er in godsnaam, terwijl de fabrieken al dertig jaar in bedrijf waren, nog aan de technologie ervan gesleuteld moest worden, en waar ze dus nieuwe technologiën voor nodig hadden. Of het werk dan nog steeds niet klaar was¹⁸! Een mooi voorbeeld van een totaal ander beeld van de betekenis van technologie en de ontwikkeling daarvan. En ook, voor mij, als relatief jonge ingenieur, een mooi inkijkje in de bedrijfscultuur van deze moderne, grote, internationale onderneming.

Na de opstart van een nieuwe fabriek voor propeen bleek deze tot buitengewoon onwelriekende eindproducten te leiden. De stank, die al bij zeer lage concentraties waar te nemen was, bleek te worden veroorzaakt door een mercaptaan. Niemand

¹⁶ Postmoderne aanpak, buiten de eigen grenzen, opzoeken contact met andere stakeholders voor een beter begrip en overzicht, om tot betere oplossingen te komen.

¹⁷ Een postmoderne invulling van professionaliteit.

¹⁸ Een moderne opvatting over innovatie, als iets dat statisch, klaar en afgerond is, en nooit meer verbeterd zal hoeven worden.

begreep hoe het kwam. Dit was een nieuw fenomeen en de afdeling technologie werd hier direct bij betrokken. De doorzet op de fabriek moest direct worden verminderd en de oorzaak moest zo spoedig mogelijk worden opgespoord en opgelost. Al gauw zat ik, samen met alle betrokkenen, de methode Kepner en Tregoe toe te passen¹⁹. Ook zocht ik de baas-van-de-baas als sparring partner op, vanwege zijn veel ruimere chemisch technologische kennis en ervaring met dat soort procesproblematiek. Daarnaast haalde ik de banden met de Global Support-groep in Amsterdam aan, vanwege de daar aanwezige specialistische kennis. Sinds wanneer trad het probleem op, wat was er veranderd, waar wel en waar niet, etc. etc. Op een gegeven moment hadden we zeer sterke aanwijzingen dat het te maken had met de voedingsstroom die door de Raffinaderij aan deze fabriek werd geleverd. De Raffinaderij voelde zich historisch gezien altijd al de bovenliggende partij, daar werd het grote geld verdiend. Dit betekende een enorme ommezwaai voor hen. Het verhaal van de staart die de hond deed kwispelen... De doorzet moest terug, wat leidde tot een aanzienlijk commercieel verlies van ongeveer een miljoen euro per dag. Dit heeft in ieder geval twee tot drie weken aangehouden. Ik stond daar als technoloog natuurlijk mee in het middelpunt van de belangstelling. Ik maakte ook wekelijkse rapporten met een update van de stand van zaken. Daarnaast intensiverde ik de samenwerking met het laboratorium, dat een wezenlijke rol vervulde in het goed analyseren van de in- en uitgaande stromen van de fabriek. Ook deze werden naar een hoger niveau gedreven van nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van metingen op zeer lage concentraties met de nieuwste technieken²⁰. Uiteindelijk bleek ook een specifiek chemisch reactiemechanisme op de PP-splitter zelf tot het fenomeen ‘stank’ bij te dragen, dat we hebben kunnen elimineren. T.a.v. Operational Excellence heb ik hiervan geleerd dat de expertise op allerlei gebieden sterk kan toenemen als er een lastig probleem gekraakt moet worden. De urgentie is hoog, iedereen snapt dat dit zo snel mogelijk moet worden opgelost, dus alle betrokkenen leggen de lat hoger en zetten een tandje bij om te kunnen bijdragen aan de oplossing. Zo verlegden de analisten de detectiegrens van de te meten componenten. Het bij elkaar brengen van al die expertise, cross-disciplinair, is ook zo’n wezenlijk element. Het lijkt een open deur, maar mijn ervaring is dat dit heel vaak niet in voldoende mate gebeurt. Het vereist ook dat er voldoende ruimte wordt gegeven door het management om tot oplossingen te komen, want in de gewone routine past het niet, en als die ruimte te veel wordt ingeperkt staat dit mogelijke oplossingen in de weg.

¹⁹ Kepner en Tregoe was een vast onderdeel in de training die bijna alle medewerkers van Shell ondergingen. Een uitstekende probleemanalytische en besluitvormingsondersteunende methode.

²⁰ Hoog professioneel niveau wordt in de praktijk bereikt door intensieve samenwerking met de klant in het oplossen van urgente en complexe problemen.



Groot succes samen met operationele team met selectie van Shell als excellente supplier van remvloeistoffen door Ferrari (fig 3.1).

3.1.3 Mijn tijd als operationeel manager op Shell Pernis

Als enorm leerzaam ervoer ik de kleine drie jaar dat ik operationeel manager was van een fabriek waarin oplosmiddelen voor waterafdukbare verven en high-end remvloeistoffen werden gemaakt. Eindelijk zat ik dan in de rol die ik al zo lang ambieerde! En die tijd was zo leerzaam, omdat het werk een beroep deed op vaardigheden die ik veel minder ontwikkeld had. Wat me vooral is bijgebleven is de noodzaak om operationele beslissingen te nemen, ook al is er een (soms groot) gebrek aan informatie²¹. Een installatie op commerciële schaal is ontworpen om grootschalig te produceren, en natuurlijk niet voor het doen van experimenten. Dat betekent ook dat als er een productieprobleem optreedt, de behoefte aan onderliggende informatie om de oorzaken daarvan te kunnen vaststellen veelal

²¹ Een besluit nemen bij onvolledige informatie kan per definitie niet op puur analytische gronden. Andere overwegingen moeten betrokken worden, afstemming met stakeholders is essentieel om de goede afwegingen in belangen te kunnen maken en op basis daarvan te besluiten.

groter is dan de beschikbaarheid ervan. Maar omdat de commerciële belangen groot zijn, is er vaak een besluit nodig, op basis van die onvolledige informatie, om de productie te continueren, aan te passen of zelfs te stoppen. Terwijl je vanuit technologisch oogpunt de fabriek wellicht zou willen stilleggen, of specifieke testen zou willen doen om het probleem te achterhalen. Overigens behoorde het plannen en uitvoeren van test-runs, maar dan vaak als laatste stap in een daaraan voorafgaand R&D proces, wel degelijk tot de praktijk, om daarmee meer knowhow op te kunnen bouwen rondom het fabricageproces. Want, en dat is wellicht typerend voor dit soort industrie: de productie vindt plaats in gesloten reactoren en destillatiekolommen, vaak ook onder hoge druk, met licht ontvlambare producten en exotherme reactiemechanismes, waarbij de veiligheid natuurlijk voorop dient te staan²². Dit maakt dat je over het algemeen niet op de normale zintuiglijke waarneming kan bouwen, maar altijd met afgeleide metingen hebt te maken over het complexe proces dat binnen de stalen vaten en buizen plaatsvindt. En een procesinstallatie is ontworpen met een specifiek doel, maar gaande de tijd kunnen die doelen evolueren: meer doorzet, lager energieverbruik, minder belastend voor het milieu, nieuwe producten, etc. etc. Vaak evolueert zo'n procesinstallatie met allerlei grotere en kleinere investeringen met die doelen mee. Maar de meetbaarheid van de conditie van het proces op allerlei plaatsen in de installatie is per definitie begrensd. Dat maakt deze tak van sport dus ook interessant, intellectueel uitdagend en competitief. In het licht van mijn persoonlijke kwaliteiten was het voor mij met name een uitdaging om snel beslissingen te kunnen nemen, en soms meer op intuïtie dan op uitgebreide analyse te moeten vertrouwen. De tijdschaal was ook totaal verschillend. Operationele besluiten hebben in het algemeen een veel kortere tijdshorizon (van nu meteen, tot uren, soms een paar dagen), zeker afgezet tegen die van een technologische of adviesomgeving (minimaal een aantal dagen, vaak een aantal weken en soms zelfs een paar jaar). En de terugkoppeling is dientengevolge ook veel sneller: je komt er snel achter of iets een goede of foute beslissing was²³.

3.1.4 Mijn tijd als sectiechef technologie en engineering

Ik groeide door tot sectiechef technologie en engineering, en werd daarmee onderdeel van het managementteam dat alle chemische fabrieken van Shell op Pernis ondersteunde. Feitelijk was het daarmee mijn eerste rol waarin ik hiërarchisch leiding begon te geven aan mijn eigen team. Mijn collega-sectiechefs

²² Operatie in een hoog-risico omgeving vereist een zeer hoog niveau van expertise, een hoge mate van bewustzijn, betrokkenheid en discipline in de dagelijkse handelingen. Maar ook een hoge gevoeligheid als er iets niet lijkt te kloppen.

²³ Een operationele omgeving, lijkt op het oog concreet en overzichtelijk, maar bovenstaand schrijven toont aan dat dat allerminst het geval hoeft te zijn.

waren een generatie ouder dan ik, en enkelen van hen vertegenwoordigden dan ook een tijd die ik zelf gelukkig niet meer had meegemaakt, in een vorm van hiërarchisch denken die ook toen al niet meer paste bij de generatie van jonge technologen die destijds op de afdeling werkzaam waren. Ze waren meer controlerend van aard; zo moesten de rapporten die werden geschreven door hen worden goedgekeurd voordat ze werden gepubliceerd. De chefs waren dus een soort van super-technologen in een systeem waarin de baas wordt gezien als degene die het 't beste weet door alle ervaring die hij heeft opgedaan²⁴. En natuurlijk werd de afdeling technologie door met name de fabrieken als een stuk overhead gezien, ook vanwege de sectiechefs en een afdelingschef die allemaal hun kosten met zich meebrachten. En dat moest uiteindelijk 'allemaal betaald worden door de fabriek'. Waarom zaten de technologen niet direct bij hen in de fabriek? Dat zou toch veel beter zijn? Veel directere interactie, het complete team van operatie en technologie bij elkaar, korte communicatielijnen, etc. Anderen (onder wie ikzelf, maar natuurlijk niet zonder enig eigenbelang) beweerden juist, dat niet iedereen achter de waan van de dag aan diende te rennen, dat dat uiteindelijk geen meerwaarde zou bieden. Dat er juist enige afstand nodig was om aan de middellange termijn te kunnen werken en om verbeteringen op de langere termijn te kunnen nastreven en te borgen²⁵. Ook functioneerde de afdeling technologie als een soort waakhond naar de fabrieken toe en kon ze een zekere onafhankelijkheid bewaren, met name als het om incidenten ging, waarbij de neiging kon ontstaan om problemen te verdoezelen. Dat is natuurlijk dodelijk in een hoogrisico-omgeving. Op mijn manier probeerde ik een goede balans te vinden tussen enerzijds de directe operationele support door mijn team en anderzijds het meer langere termijn werk dat, ook al werd het niet direct gevraagd, toch wezenlijk was voor toekomstige innovatie. Ik wist dat te borgen door ervoor te zorgen dat 25% van het werk door de technologen zelf kon worden ingevuld, zonder dat daar in principe goedkeuring van de fabriek voor nodig was.

Ook kreeg ik meer en meer met de politieke kanten van het managementvak te maken. Van mijn baas leerde ik bijvoorbeeld hoe om te gaan met dringende verzoeken vanuit het hoofdkantoor en hoe je een competentiestrijd met het R&D laboratorium in Amsterdam kon aangaan. Over die dringende verzoeken van het hoofdkantoor zei hij dan: 'Always stay calm and precise.' Kortom, hij liet zich niet gek maken en was zich er duidelijk van bewust dat de soep nooit zo heet gegeten wordt als ze wordt opgediend. Hij was bijzonder bedreven in het doen van

²⁴ Allemaal voorbeelden van modernistisch leiderschap: bureaucratisch, controlerend, hiërarchisch. Toen was voor mij al heel zichtbaar, dat dit niet motiverend werkte.

²⁵ Intuïtief wist ik dat enige afstand, enige reflectie, maar zeker niet losgezongen van de praktijk van alledag, essentieel is voor betere inzichten en prestaties. Een aanzet tot Reflective Practitioning.

voorstellen die tijd en flexibiliteit boden in de implementatie. In het politieke spel rondom gebudgetteerde winstgevendheid of kosten heb ik later ook veel moeten meespelen. Ik ben er nooit een fan van geweest om reserves verborgen te houden, omdat ik altijd geloofd heb in een eenduidige financiële transparantie, van de reserves bijvoorbeeld, en dat dit de organisatie op de juiste scherpste zou brengen en houden. Maar binnen grote organisaties wordt deze transparantie niet altijd gewaardeerd, heb ik geleerd, want is er dan een tegenvaller gedurende het jaar, dan is iedereen allang weer vergeten dat je een scherp budget had. Bovendien zijn de verwachtingen van hoofdkantoren ook bepaald niet altijd even realistisch, met alle risico's van dien: onderinvesteringen in onderhoud, te weinig aandacht voor opleiding en kwaliteit van personeel, met negatieve langetermijneffecten op betrouwbaarheid, soms zelfs veiligheid en uiteindelijk ook winstgevendheid of zelfs reputatie (denk aan de gevolgen van grote incidenten met uitstraling naar de omgeving zoals een explosie en uitslaande brand)²⁶.

3.1.5 Mijn laatste fase bij Shell

Ik kan mij nog goed herinneren dat alle medewerkers in 1998 van de CEO van Shell, Cor Herkströter, een schrijven kregen over de noodzaak tot verandering. De olieprijs had een historisch laag niveau bereikt, zakte zelfs even onder de 10 dollar per vat, en de winstgevendheid van Shell stond onder druk. Herkströter schreef dat het roer om moest, dat de onderneming zich moest aanpassen aan deze nieuwe omstandigheden en dat het gehele investeringsprogramma, op enkele uitzonderingen na, werd stopgezet²⁷. Daarnaast schreef hij over een andere relatie met de medewerkers, en de verwachting van een andere mentaliteit daarbij. Hij sprak over het doorbreken van het concept van 'lifetime employment', tot dan toe een groot goed bij Shell. Het idee ook dat te veel mensen met gouden ketenen aan het bedrijf verbonden leken, en dat hij de verantwoordelijkheid van ieders persoonlijke ontwikkeling meer bij ieder zelf wilde gaan leggen. In de periode daarna kwamen er ook andere regels t.a.v. de loopbaanontwikkeling binnen het bedrijf, en terwijl er eerder vanuit het bedrijf voorstellen werden gedaan, moesten de medewerkers nu meer en meer via een zogenaamd Open Resourcing System zelf gaan solliciteren naar hun volgende baan binnen het bedrijf. Het begon ook

²⁶ Dit zijn voorbeelden van modernistisch management, waarbij de neiging bestaat afstand te creëren en bedrijfsonderdelen onder druk te zetten om zo tot betere financiële resultaten te komen. Feitelijk een zwaktebod, mogelijk ook het gevolg van onvoldoende contact met de dagelijkse praktijk. Ook speelt hier de trage tijdsdynamiek tussen het nemen van beslissingen, en het de effecten op de langere termijn een belangrijke rol. In zekere zin geeft dit ook de grenzen van de bestuurbaarheid op modernistische aspecten bij grote ondernemingen aan.

²⁷ Cor Herkströter heeft als baas van Shell destijds het moment van lage olieprijsen zeer goed aangegrepen om 'sense of urgency' te creëren en grote veranderingen in de onderneming door te voeren.

steeds vaker voor te komen dat mensen in een reorganisatie moesten solliciteren naar hun eigen baan. Daarnaast werden er persoonlijke ontwikkelingsbudgetten beschikbaar gesteld, waarmee medewerkers zich konden laten coachen en bijstaan in de oriëntering op de verdere loopbaan²⁸. Er werd ook geïnvesteerd in nieuwe manieren van leiderschapsontwikkeling. Zo herinner ik me nog een training Shell Leadership die sterk gebaseerd was op het werk van Senge (1990)²⁹ en me bewust maakte van niet-rationele invloeden op gedrag in ondernemingen. En van hoe je daar ook van kunt profiteren. Tegelijkertijd werd het Shell-concern intensief geherstructureerd; grote bedrijfsonderdelen werden verkocht, met name ook bij de Chemietak. In die overgang van een meer geleide loopbaanontwikkeling naar het zelf veroveren van je volgende plek, terwijl het aantal carrièrekansen door herstructureringen sterk verminderde, was ik ontevreden met mijn eigen ontwikkeling. Om toch vooral niet stil te staan en mijn horizon te verbreden en mijn skills verder te ontwikkelen, leek het me verstandig een bedrijfskundige opleiding te gaan volgen. Enthousiast gemaakt door een collega, begon ik daarom aan een part-time MBA aan de Rotterdam Business School of Management, een studie die vanuit Shell goed ondersteund werd, zowel in tijd als in geld. Deze opleiding was de gelegenheid bij uitstek om overzicht en een veel beter begrip te krijgen van de ontwikkelingen en uitdagingen van andere disciplines als Strategie, Finance, ICT, HR, etc³⁰. Bovendien kwam ik zo in contact met medestudenten uit andere segmenten van de publieke en private sector. Het was ook best wel pittig om dit naast mijn werk bij Shell te doen³¹. Ik leerde hard te werken, ook in het weekend, en moest een nieuwe balans vinden met mijn gezin en privé-leven. Omgekeerd moest met name mijn partner daarin ook haar bijdrage leveren om dit mogelijk te maken. Het vroeg een grote commitment, maar daar kreeg ik ook veel voor terug.

Uiteindelijk bood mijn ervaring bij Shell, in combinatie met een moderne MBA, een uitstekend uitgangspunt voor de verdere ontwikkeling van mijn loopbaan. De MBA-opleiding deed ook aan de nodige begeleiding voor loopbaanoriëntatie, en ik had me dankzij de opleiding uiteindelijk voldoende losgemaakt om de overstap te wagen toen ik werd gevraagd voor een interessante operationele functie bij E.ON. Nota bene via mijn oude baas, die inmiddels met pensioen was; over goed

²⁸ Een trendbreuk: de verhouding tussen werkgever en werknemer werd fundamenteel veranderd.

²⁹ Peter Senge doceerde op MIT, en introduceerde hiermee een groepsmethode van systeemdenken om tot lerende organisaties te komen. Een voorbeeld van een werk dat zich vanuit de modernistische (MIT) wereld richting postmoderne concepten van leiderschap in organisaties ontwikkelt.

³⁰ En daarmee ook in een heel belangrijke mate op de modernistische leest geschoeid.

³¹ Door een MBA opleiding te doen naast mijn werk, ontstond haast vanzelf een punt van reflectie naar het werk toe.

leiderschap gesproken! E.ON was een bedrijf waarvan ik tot dan toe nog niet eerder had gehoord.

3.1.6 Samenvatting over mijn periode bij Shell

In dit hoofdstuk heb ik mijn loopbaan bij Shell beschreven, waar ik in vijf verschillende banen mijn competenties als vakprofessional en later ook als professioneel leider heb kunnen ontwikkelen. Ik heb die ontwikkeling gekarakteriseerd aan de hand van een indeling in modernistisch en postmodernistisch. Mijn aanvankelijke benadering was sterk gericht op modernistische manieren van denken en handelen. Zo was bij Shell de Terms of Reference (TOR) als modernistische methode een goed voorbeeld. Heel eenvoudig van opzet en door zijn algemene acceptatie en toepassing binnen de onderneming een zeer krachtig instrument om *alignment* te bereiken. Een ander voorbeeld was het oplossen van problemen of het nemen van besluiten op basis van uitstekende analytische methodes zoals die van Kepner en Tregoe. Ik heb die bij Shell overigens op een postmodernistische manier leren toepassen, als groep, samen schrijvend op het bord. Bij Shell heb ik de overgang van een modernistische benadering (bureaucratisch, hiërarchisch, loopbaanplanning door de leiding) naar meer postmodernistische benaderingen meegemaakt, en ook zelf proberen vorm te geven. Een aspect dat van oudsher al sterk in Shell verankerd was, was het denken in loopbaanontwikkeling, door medewerkers on-the-job te vormen in een opvolging van verschillende banen en daarmee verschillende perspectieven. Maar dit systeem had ook paternalistische elementen in de zin van: 'Wij weten wel wat goed voor je is.' Naast het gebruik van moderne methodes begon ik op een intuïtieve manier ook postmoderne manieren van leidinggeven en samenwerken te ontwikkelen, waarbij het aangaan van de dialoog met medewerkers steeds belangrijker werd. Ik ontdekte dat een hoog niveau van professioneel kunnen in een organisatie bereikt kan worden door een leiderschapsaanpak met een goede basis in modernistische technieken die op een postmodernistische manier worden toegepast. In formulevorm:

$$OE = L \{P(M)\}^{32}$$

Mijn kennis werd systematischer door het doen van een MBA en door bijvoorbeeld het werk van Senge (1990). Zo ontwikkelde ik me, in eerste instantie op een intuïtieve en later op een meer methodische manier, tot wat wordt aangeduid als een *reflective practitioner*: ik dacht na over mijn aanpak en de effecten daarvan, en probeerde daarbinnen effectievere methodes voor de implementatie van verandering te ontwikkelen.

³² Hier wordt bedoeld: goed Leiderschap, met goede Modernistische methoden op een Postmoderne manier toegepast, leidt tot Operational Excellence.

3.2 De E.ON-school

3.2.1 In dienst bij E.ON Benelux als hoofd productie

In het jaar 2000 zijn de Duitse conglomeraten VEBA (met daarin het energiebedrijf Preussen Elektra) en Viagg (met elektriciteitsbedrijf Bayern Werke) gefuseerd, met als doel om middels desinvesteringen en acquisities tot een groot internationaal elektriciteits- en gasconcern te komen. De nieuw uitgedachte naam daarvoor was E.ON, en de Zuid-Hollandse stroomproducent EZH werd na de overname door PreussenElektra omgedoopt tot E.ON Benelux. Het bedrijf had ca. 700 medewerkers in dienst en beschikte over goede connecties in de politiek. Aandeelhouders (gemeentes en provincie) besloten tot splitsing in een productiebedrijf en een netwerkbedrijf. Daarbij was geanticipeerd op de Nederlandse wetgeving die ter bevordering van de marktwerking een splitsing beoogde tussen commerciële activiteiten en de netten. De verkoop van het productiebedrijf van EZH aan een grote Europese speler als E.ON leek essentieel om te overleven in een sector waar op Europees niveau geconsolideerd zou gaan worden.

De business van E.ON Benelux concentreerde zich voornamelijk op het produceren van elektriciteit met een kolencentrale op de Maasvlakte, en gasgestookte WKK's³³ in Leiden, Den Haag en Rotterdam. De nieuwe eigenaar van E.ON Benelux had enkele van zijn eigen managers benoemd op sleutelposities binnen de directie om het bedrijf te integreren in E.ON en om te vormen tot een competitief bedrijf in de energiemarkt die in 2004 geliberaliseerd zou worden. Om de oude cultuur open te breken besloot men een aantal zeer bepalende leidinggevende figuren te vervangen. En zo ontstond er een opening voor mij: veertig jaar oud, ambitieus met een gedegen scholing en ervaring bij Shell. Het was voor mij een grote stap. Maar zo'n kans kwam niet elke dag voorbij en zou me ruimschoots de gelegenheid geven me te ontwikkelen. Al snel werd duidelijk dat er belangrijke organisatie- en cultuurveranderingen nodig waren.

3.2.2 De cultuur bij E.ON Benelux

Mijn voorganger was een man die alle rangen van het bedrijf had doorlopen en zich had opgewerkt tot hoofd productie van het bedrijf. Hij zou me gaan inwerken, waarvoor zes weken gepland stond. Met mijn ervaring met *job rotation* bij Shell was dat een ongelooflijk lange tijd, waar ik behoorlijk tegenop zag. Er stond een ronde tafel in zijn kantoor waar gedurende de ochtend continu mensen aanschoven en allerlei zaken aan de orde konden komen. Hij functioneerde als een 'pater familias' en kwam ook bij mensen thuis om privéproblemen aan de

³³ WKK = Warmte Kracht Koppeling, een concept waarbij de restwarmte nuttig wordt ingezet voor stadsverwarming of andere warmtetoepassingen.

keukentafel te bespreken. Hij zorgde ervoor via meerdere kanalen geïnformeerd te worden en sprong direct in de auto om ter plaatse leiding te geven als er een incident bij een van de centrales plaatsvond. Een indrukwekkende, vaderlijke en allesbepalende figuur in de organisatie.

De productieorganisatie leek wel een bedrijf binnen een bedrijf. Ze omvatte niet alleen de kernfuncties voor de operatie en het onderhoud van de elektriciteitscentrales, maar ook kantinepersoneel, inkopers, bewakingspersoneel, administratieve medewerkers, ICT-specialisten en financieel controllers. De structuur was complex. Kaderleden van de vakbonden hadden een bovenmatige invloed op de gang van zaken. Er heerste een vergadercultuur in het bedrijf, waarbij een standaardafpraak minimaal twee uur duurde, terwijl ik afspraken van dertig minuten gewend was. Het beloningssysteem was ambtelijk ingericht. Problemen werden vaak met extra geld opgelost, waardoor regeling op regeling gestapeld was. De mogelijkheden van het systeem werden soms maximaal benut voor eigen financieel gewin. Daarnaast werd bij reorganisaties royaal gebruikgemaakt van vervroegde-uitredingsregelingen.

En dan de directeurs, er ging een nieuwe wereld voor mij open: bij E.ON Benelux hadden we acht (!) directeurs voor een middelgroot bedrijf met 700 medewerkers: twee voor de holding, twee voor de productie, twee voor commerciële zaken en twee voor energiediensten. Al snel werd ik daar één van, namelijk directeur productie. Het bedrijf bestond voor 90% uit productie en ik ergerde me daarom aan de grote overhead (zo'n 150 fte). Vooral toen er berichten uit het hoofdkantoor in München kwamen dat het bedrijf nauwelijks winstgevend was, en dat men in de productie wilde gaan snijden. Een ons goed gezinde controller uit München had me daarop attent gemaakt. Ik trok daarom de stoute schoenen aan en vroeg om een gesprek met de verantwoordelijke leidinggevende in München. Gelukkig werd ik goed ontvangen en begrepen.

3.2.3 Het congruentiemodel als basis voor sociale constructie

Het was ook in deze periode dat mijn baas me in de gelegenheid stelde een cursus te volgen aan de Harvard Business School in Boston over leiderschap in strategische innovatie, gegeven door Tushman en O'Reilly (2002). Ik werd daardoor bijzonder geïnspireerd, omdat het een heel mooi framework leverde om op een methodische manier van strategische analyse tot organisatorische implementatie te komen. En dat we met de noodzaak tot strategische verandering te maken hadden, was voor mij klip en klaar. De omwenteling van een nutsbedrijf in een gereguleerde markt naar een industrieel bedrijf in een geliberaliseerde markt had een goede regie nodig. Ik had geleerd dat als met de invoering van een strategie de acties op de werkvloer niet meeveranderen, de hele exercitie zinloos is. Op een of

andere manier raakte de cursus mij ook emotioneel. Ik zag dat het concept heel sterk was, precies wat ik nodig had, en me tevens inzichten tot integratie in de aanpak opleverde die totaal nieuw voor me waren. Daarbij waren de docenten didactisch ijzersterk en zeer overtuigend.

Met deze ervaringen in Boston opgedaan, en het leermateriaal nog onder de arm, begonnen we aan een reeds geplande workshop met het managementteam in het kasteel van Mook. Vanuit het management was moderatie door Jaap Germans³⁴ voorzien, die veel vertrouwen genoot vanwege eerdere betrokkenheid bij transitietrajecten middels organisatieleren. Eerder hadden verschillende managers al een leadership-programma doorlopen dat hij had opgezet en waar men zeer enthousiast over was. Ondertussen was ik zo overtuigd geraakt van de kracht van de methodiek die ik geleerd had van Tushman en O'Reilly, dat ik al gauw de leiding van het programma overnam, hetgeen Germans met enige verbazing maar zeer welwillend faciliteerde. Ik probeerde zelf de congruentiemethode van strategie naar implementatie uit te leggen. Daarna zwengelde ik de dialoog aan, waarbij het team veel beter begon te begrijpen wat ieders afgeleide doelstellingen waren. Er kon nu een veel betere alignment ontstaan. Er werden ook heldere acties afgesproken voor de te nemen stappen.

Achteraf besepte ik dat ik daarmee feitelijk een co-constructie met alle betrokkenen maakte. We gaven betekenis aan de dingen die we binnen het bedrijf zagen gebeuren en construeerden het door ons gewenste toekomstbeeld. Door de onderlinge interactie kon een completer, geïntegreerd beeld ontstaan. De cohesie van de groep werd hierdoor versterkt. Ik legde daarmee in wezen ook 'een lus' om mijn eigen team en dat van de stafdiensten. Deze had ik nodig voor de ondersteuning van de dagelijkse operatie. De cohesie probeerde ik nog verder te versterken door naast het formele programma samen naar voetballen te kijken, of op de fiets een toer door de omgeving te maken.

Hiermee wilde ik het voorbeeld geven van hoe ik graag samenwerking tot stand zag komen en werd de basis gelegd voor toekomstige samenwerking. Voor mijzelf had ik daarmee een methode ontwikkeld die ik ook in de daaropvolgende jaren regelmatig zou toepassen en waarin ik me verder bekwaamde. Een aanpak ook die een inleiding betekende op de belangrijkste herstructurering uit mijn loopbaan, omdat de winstgevendheid sterk onder druk was komen te staan.

³⁴ Jaap Germans, Eigenaar bureau Goforlearning, zelfstandig consultant en coach, gespecialiseerd in lerende organisaties.

3.2.4 De reorganisatie Move-ON als sociale constructie

Twée jaar na mijn indiensttreding bij E.ON Benelux, in 2003, bereidden we een grote reorganisatie voor. Ik weet nog goed dat ik toen echt ‘op mijn poot’ moest spelen om af te dwingen dat iedereen mee zou doen met het verminderen van personeel en kosten. In mijn ogen zou een forse ingreep in de productieorganisatie met een vermindering van ongeveer een kwart van het personeelsbestand geen draagvlak vinden, als niet ook in de rest van het bedrijf soortgelijke reducties zouden worden geïmplementeerd. Dit is een van die momenten in mijn werkende leven die me altijd zijn bijgebleven: ik stond er alleen voor, moest tegen de algemene opinie in. Ik moest wel een grens stellen: tot hier en niet verder, anders neem je maar iemand anders. En hoewel ik formeel gezien zeker niet de machtigste was, lukte het me op deze wijze toch om tot een aanpak te komen waarbij iedereen zijn aandeel moest leveren. Het ging natuurlijk wel met de nodige slapeloze nachten gepaard, maar ik denk dat zo’n houding wezenlijk is voor goed leiderschap.

De reorganisatie werd aangekondigd onder de naam Move-ON en sloeg in als een bom. Dat de veranderingen, en het daarmee samenhangende verlies aan banen, hard aankwam, bleek ook wel uit de demonstraties die werden georganiseerd bij het hoofdkantoor in Voorburg. Met bussen kwamen grote groepen medewerkers daarnaartoe om hun ongenoegen te uiten, iets wat in de geschiedenis van het bedrijf nog niet eerder was voorgekomen. Het ging om een grote ingreep en naast vervroegde pensionering zou nu ook voor het eerst outplacement toegepast gaan worden. Als de reductie alleen door middel van pensionering zou worden uitgevoerd zou het tot onaanvaardbaar kennis- en kwaliteitsverlies hebben geleid. Als directeur moest ik daar ook laten zien dat ik hun zorgen hoorde en begreep en serieus nam. Natuurlijk voelde ik me op zulke momenten behoorlijk onder druk staan. Als ik daar nu op terugkijk, realiseer ik me dat ik dergelijke situaties nog maar weinig had meegemaakt, en ik had ook nog niet de senioriteit en vaderlijke uitstraling die dan zeker geholpen had.

Gelukkig was de Nederlandse holding directeur wel zo verstandig, en generatief in zijn aanpak, om mij te laten ondersteunen door een zeer ervaren onderhandelaar van de FME (Federatie voor de Metaal- en Elektrotechnische industrie). De bonden en de kaderleden hadden een totaal ander perspectief op de voorwaarden van reorganisatie dan wij als werkgever. In de onderhandelingen die volgden, haalden we regelmatig nachten door. Ik leerde in dit traject dat je je als werkgever altijd goed moet blijven realiseren dat je feitelijk in gesprek bent met je eigen medewerkers. Je moet dus altijd redelijk blijven. Want je moet weer met hen verder als later de bonden weer weg zijn. De bonden moet je hun overwinningen

ruimhartig gunnen. Ze hebben dat nodig om de medewerkers over de streep te trekken. En je moet je redelijke gedrag vol zien te houden, ook als anderen, in mijn geval enkele OR-leden, proberen je in diskrediet te brengen. Zo werd er diverse keren op de man gespeeld door publiekelijk het vertrouwen in me op te zeggen. In die situaties was het wezenlijk dat mijn holding directeur mij ondersteunde en niet liet vallen.

Bij de onderhandelingen had ik steun nodig van de HR manager. Dat liep niet zo soepel, en het leek erop dat de man overvraagd was. Vanuit de OR kwamen regelmatig klachten en bij de onderhandelingen maakte hij fouten. Toen we in de pauze van de onderhandelingen rond twee uur 's nachts daarover samen aan de praat raakten, liet ik blijken grote moeite te hebben met zijn functioneren. Dit had ik nooit zo mogen doen: we waren beiden moe, het was midden in de nacht, we zaten midden in onderhandelingen met vakbonden en het gesprek was van beide kanten niet voorbereid. Daarmee deed ik de man geen recht. Het leverde ook meteen een onmogelijke werkrelatie op. Ik had dat gesprek moeten voorbereiden, de consequenties moeten doordenken en het gepland met hem moeten aangaan. Dat was beter geweest voor ons beiden en daarmee zou ik de risico's voor het bedrijf ook beter gemanaged hebben. Desalniettemin kwamen we tot



Demonstratie medewerkers van E.ON Benelux tegen de reorganisatie Move-on bij hoofdkantoor in Voorburg, 2003 (fig 3.2).

overeenstemming met de bonden en konden we tot uitvoering overgaan. Het bleef natuurlijk een hard gelag om afscheid te moeten nemen van mensen die hier eigenlijk geen rekening mee hadden gehouden. Anderen zagen echter ook kansen en begonnen een eigen onderneming. En een grote groep ging wel degelijk genieten van een welverdiend vervroegd pensioen. Maar boven alles, het was duidelijk geworden bij iedereen: er was een nieuwe tijd aangebroken, het zou nooit meer worden zoals het was, er waaide een nieuwe wind. Het heeft zeker nog twee jaar geduurd voordat men de schok van Move-ON te boven was.

Kort na de aankondiging van Move-ON en de afstemming met de OR kwam een van mijn Duitse leidinggevendenden naar me toe. Hij had zijn stafmedewerker bij zich, volgens wiens berekeningen de bezetting op de elektriciteitscentrales nog wel zo'n 20% kon worden verminderd. Hij liet allemaal grafieken zien over hoe de bezetting op de Duitse centrales zou zijn en had dat om laten rekenen naar E.ON Benelux. Ze hadden zelf geen operationele ervaring en ik vond hun verhaal ongeloofwaardig. Daarnaast vond ik het zeer onverstandig en onverantwoord om een tweede reorganisatie op de eerste te stapelen. Dat werd vragen om problemen. Maar hij dramde door. Toen deed ik iets wat ik de Duitse collega's onderling al een paar keer had zien doen: ik sloeg een paar maal hard met de vuist op tafel en zei dat ze hun ideeën op hun buik konden schrijven en dat ik niet van plan was eraan mee te werken, en ik beëindigde de bijeenkomst. Weer een situatie waarin ik 'op mijn poot' moest spelen, om verdere rampspoed voor te blijven. Gelukkig liep het goed af. Mijn Duitse baas kreeg een tijdje later een andere baan en de directiestructuur van E.ON Benelux werd vereenvoudigd, met een halvering van het aantal directieleden tot gevolg.

3.2.5 De benoeming tot CEO van E.ON Benelux

Dat de baas in München niet van halve maatregelen hield, was duidelijk toen ik op een jour fixe vergadering in München verrast werd met de vraag of ik CEO van E.ON Benelux wilde worden. Dit kwam totaal onverwacht. De collega-directeuren waren natuurlijk teleurgesteld. Er was een nieuwe CEO nodig, die de onderneming een nieuw profiel kon geven, die een sterke achtergrond in productie had en op wiens loyaliteit men kon rekenen. Hoewel mijn voorganger best nog wel even had willen blijven, was hij loyaal en werkte me uitstekend in. Hij introduceerde me in zijn netwerk, leidde me op voor de betere borrels en partijen. Hij vertelde me de achtergronden van de ontwikkelingen bij het bedrijf. Bij de grote afscheidsreceptie die plaatsvond, bleek nog een keer hoe sterk zijn netwerk was: de minister van EZ, burgemeesters, de top van E.ON, CEO's van grote bedrijven waaronder Shell. Het zou nog niet zo eenvoudig zijn om hem daarin op te volgen. Het was voor mij best wel zoeken om me in mijn nieuwe rol te kunnen vinden. Er werd een beroep gedaan op kwaliteiten die ik nog niet eerder nodig had gehad. Ik moest meer naar

buiten treden, maar voelde me daar niet bepaald gemakkelijk onder. Recepties en feesten werden een onderdeel van ons bestaan. 'Ons', want ook mijn echtgenote moest regelmatig mee. Voor haar was dit ook niet bepaald haar natuurlijke habitat, toch deed ze het met verve. In deze eerste periode moest ik mezelf als CEO ook presenteren in de media, zo was de gedachte. Ik liet me verleiden tot een interview met *Elsevier*. Dat vond ik heel lastig, want mijn natuur is toch meer richting low-profile. Maar voor familie en vrienden was het iets waar ze trots aan refereerden. Zelf was ik er minder gelukkig mee, want ik werd verleid tot fermere uitspraken dan ik eigenlijk had willen doen, en daarmee kan zo'n interview gauw als een karikatuur overkomen. Ik wakkerde daarmee wellicht ook onnodig de competitie van de grote spelers Essent, Nuon en Eneco aan, die nog meer geprikkeld werden nieuwkomers als E.ON buiten te houden.

3.2.6 De aankoop van NRE Energie, een nieuwe identiteit

Begin 2005 stapten we als E.ON Benelux de consumentenmarkt op met de acquisitie van NRE Energie voor zo'n tachtig miljoen euro. Wij kochten NRE Energie omdat de verwachtingen t.a.v. de verdiensten in dit marktsegment hoog waren. Bovendien ontstond hiermee een natuurlijk hedge: een deel van de productie zou via eigen levering worden verkocht, waardoor het bedrijf minder kwetsbaar zou



Dialoog directie met alle medewerkers E.ON Benelux bij de Efteling, 2006 (fig 3.3).

zijn bij sterke schommelingen op de wholesale energiemarkt. Met 300.000 klanten was dit een eerste bescheiden stap om de consumentenmarkt beter te leren kennen. We konden ons daarmee ook voorbereiden op een mogelijke acquisitie van Eneco, Nuon of Essent. Deze aankoop leidde tot fundamentele veranderingen in het bedrijf.

3.2.7 Sociale constructie door interne dialoog een Large Scale Intervention

De aankoop van NRE Energie uit Eindhoven betekende ook de noodzaak tot integratie met een nieuwe groep medewerkers uit een andere onderneming, uit een andere regio, met een activiteit in de consumentenmarkt die nieuw voor ons was. Ik was van mening dat we de verschillende activiteiten moesten gaan onderbrengen in één structuur, dat we een integrale benadering moesten ontwikkelen in de afstemming van onze activiteiten. Anderen vonden dat met name productie en verkoop volledig gescheiden onderdelen waren, die aparte aansturing behoeften en die ook als business – elektriciteit is immers een commodity – apart van elkaar geleid konden worden. Maar toen Greenpeace, uit



Een goede dialoog met de Ondernemings Raad is essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering (fig 3.4).



Day One België



*Uitbreiding
productie-
portfolio
E.ON Benelux
in België met
centrales bij
Langelo en
Vilvoorde, veel
aandacht ging
uit naar een
goede
integratie met
respect voor
verschillen in
cultuur
(fig 3.5).*

protest tegen onze nieuwe kolencentrale op de Maasvlakte, 20 ton kolen op de stoep van NRE Energie in Eindhoven dumpte en dit veel regionale publiciteit kreeg, werd ook voor de criticasters duidelijk dat wat in productie gebeurde een directe impact had op onze klanten, en andersom.

We kwamen met een aanpassing van de organisatie, genaamd Fit-for-Future, waarin de bedrijven met elkaar geïntegreerd werden, en presenteerden deze aan management en medewerkers. We onderkenden vrij snel de noodzaak tot een goede dialoog met alle medewerkers. Het initiatief mondde uit in ongeveer twintig tweedaagse workshops met groepen van 35-40 medewerkers. Deze groepen waren gemengd opgebouwd, zodat alle onderdelen van het bedrijf vertegenwoordigd waren en er ook binnen de groepen een geïntegreerd beeld zou

ontstaan van de business en de manier waarop daarmee omgegaan moest worden. De workshops vonden op een buitenlocatie plaats, voor het merendeel in Vlaardingen. Een van de avonden van het programma werd ingevuld door een dialoog met de directie. Daarin hadden we als directieleden een vaste presentatie over wat er gebeurde in de business, hoe het bedrijf ervoor stond en hoe we de invulling van Fit-for-Future gestalte wilden geven. De dialogen die daarbij ontstonden waren zeer boeiend. De groepen waren ook klein genoeg om een goede dialoog mogelijk te maken en met iedereen persoonlijk in gesprek te kunnen komen. Dit werd echt enorm gewaardeerd en kwam de motivatie ten goede. De workshops werden ook verrijkt met individuele en groepstrainingen om de leiderschapskwaliteiten van de medewerkers verder te ontwikkelen, waarbij iedereen door eenzelfde ervaring heen ging. Ook werd de deelnemers gevraagd met SMART³⁵ ideeën te komen, deze vervolgens uit te werken en aan de directie te presenteren. Dit programma vergde nogal wat tijd van de deelnemers. Maar ik denk dat het 't dubbel en dwars waard was. Feitelijk deden we hier een LSI³⁶ volgens het OPA-proces³⁷. De component Onrust bestond uit het feit dat de markt en ook het bedrijf wezenlijk veranderd waren. Het Perspectief was dat van een geïntegreerd, succesvol bedrijf in de Nederlandse markt, een succesvol onderdeel van de E.ON-groep. En de Actie: door het perspectief goed naar de individuele medewerkers toe te vertalen konden deze een heroriëntatie maken op hun eigen inzet, om tot verbeteringen in de bedrijfsvoering te komen.

³⁵ SMART = Specifiek Meetbaar Acceptabel Realistisch en Tijdsgebonden, een manier om daarmee doelen en daarmee samengaande projecten goed te karakteriseren.

³⁶LSI = Large Scale Intervention.

³⁷ OPA = Onrust Perspectief en Actie; Principes om tot verandering te kunnen komen.



Hier gaat E.ON een
nieuwe generatie
kolencentrale bouwen.

e-on | Benelux

Is dat nou verstandig?

Ja. En daarbij zijn we beslist niet over één nacht ijs gegaan. Want als we met z'n allen comfortabel willen leven en economisch willen groeien, is daar veel energie voor nodig. Waar E.ON die energie vandaan haalt? Uit waterkracht. Uit biomassa. Uit de wind (E.ON bouwt op dit moment 's werelds grootste windmolenpark). En voorlopig dus ook nog uit kolen. Voor zolang dat nodig is natuurlijk. Totdat er betere alternatieven zijn voor een betaalbare en betrouwbare energievoorziening. Intussen wordt onze nieuwe kolencentrale wel veel schoner dan z'n voorgangers. Want net als vele Nederlanders streeft E.ON naar een duurzaam Nederland. Dit plaatst ons soms voor besluiten waar de meningen over verschillen. In die energiediscussie willen we graag een actieve gesprekspartner zijn. Voor u. Voor andere bewuste Nederlanders. En voor de milieubeweging.

www.eon-benelux.com

e-on
Nieuwe energie

Initiatie dialoog over wenselijkheid nieuwe kolencentrale op de Maasvlakte, 2007 (fig 3.6).

3.2.8 Sociale constructie door dialoog met de buitenwereld

De aankoop van NRE Energie en de voorgenomen bouw van een nieuwe, hoogefficiënte kolencentrale op de Maasvlakte betekenden dat we ons ook moesten bezinnen op de externe profilering van E.ON Benelux. Wat wilde het bedrijf uitstralen? Met name de voorgenomen bouw van een nieuwe kolencentrale leidde tot veel discussie. Ook RWE, GDF-Suez en Nuon kwamen met plannen voor de bouw van nieuwe kolencentrales. E.ON Benelux had echter het voordeel van een reeds beschikbare bouwlocatie en liep daardoor voorop in het hele traject. Dat betekende natuurlijk ook dat we konden rekenen op de volle aandacht van milieugroeperingen als Greenpeace, Milieudefensie en het meer radicale Groene Front.

De klimaatdiscussie kreeg een enorme boost toen Al Gore in 2006 de film *An inconvenient truth* presenteerde, waarmee het grote publiek bewust werd gemaakt van de mogelijk verstrekkende consequenties van CO₂ als broeikasgas. En natuurlijk leidt elektriciteitsproductie uit kolen tot de hoogste CO₂-uitstoot, ongeveer tweemaal zo hoog als die uit gas. Maar naast de milieu-aspecten van de technologie spelen ook andere overwegingen een rol: de kostprijs en de *security of supply*. Beide waren voor E.ON belangrijk in de onderbouwing van de noodzaak van nieuwe kolencapaciteit in Nederland. Met name in de jaren direct na het uitbrengen van de film, en nadat Al Gore en het VN-klimaatpanel (het IPCC³⁸) in 2007 de Nobelprijs voor de vrede kregen uitgereikt, was dat een behoorlijke opgave. De milieubeweging claimde het ethische gelijk en alles wat niet in dat straatje paste, was verderfelijk. De discussie polariseerde en in deze periode lieten ook de meer radicale milieugroeperingen steeds meer van zich horen. Onze eerste reactie was om het vooral low-profile te houden, geen publiciteit te zoeken, eigenlijk in de hoop dat de discussie na enige tijd wel weer zou luwen – we hadden wel eerder met dat bijltje gehakt. Toch voelde dat niet goed en we besloten tot het organiseren van enkele workshops met externe deskundigen.

Wat bij de workshops al vrij snel duidelijk werd, is dat een low-profile tactiek nooit zou werken en alleen maar zou leiden tot reactieve stappen vanuit E.ON. Dat we juist zelf de eerste stappen zouden moeten zetten, om de situatie enigermate naar onze hand te kunnen zetten. Onze boodschap zou pas begrepen kunnen worden als er meer aandacht gegeven kon worden aan de complexere context. We kozen voor een meer offensieve publieke campagne, waarin we expliciet de dialoog zouden zoeken met het grote publiek. We trokken de stoute schoenen aan met een paginagrote advertentie in verschillende landelijke dagbladen, waarin we de bouw van de nieuwe kolencentrale aankondigden en het publiek expliciet uitnodigden om met ons in discussie te gaan. Geïnteresseerden konden zich

³⁸ IPCC = Intergovernmental Panel on Climate Change

aanmelden en werden vervolgens uitgenodigd voor kleinschalige dialogen met mij. Ik ging in gesprek met groepjes van circa tien deelnemers over de noodzaak van nieuw kolenvermogen. Dat bood ons het platform om tot een bredere oriëntatie op de energievraagstukken te kunnen komen, waarin we zelf betekenis konden geven aan de noodzaak van kolen. Ik moet zeggen dat dit over het algemeen wel degelijk vruchten afwierp, weliswaar geen directe instemming, maar zeker wel begrip voor onze keuzes daarin.

Ook de confrontatie met Greenpeace gingen we niet uit de weg. Toen ik voor een gesprek op hun hoofdkantoor in Amsterdam kwam, zag ik onze advertentie al op de archiefkasten hangen. We hadden ze daarmee enorm verrast. Maar Greenpeace liet zich niet onbetuigd en organiseerde verschillende publieke acties rondom de bouw van kolencentrales in Nederland. Dat varieerde van het bezetten van het bouwterrein en het planten van bomen op het terrein tot het beklimmen van ons hoofdkantoor in Rotterdam en het starten van een briefkaartenactie direct gericht tegen mij persoonlijk. Postzakken vol kwamen binnen. En een publieke campagne met de klimaatthermometer (E.ON, het vuilste bedrijf van Nederland) en 20 ton kolen gestort op de stoep van ons kantoor in Eindhoven. Creatieve acties die zeer



Protestactie van Greenpeace bij kantoor E.ON Benelux in Eindhoven, 2008 (fig 3.7).



Dialogo met de externe stakeholders, bestuurders en politiek stond hoog op de agenda. Hier de uitreiking van een door E.ON uitgebracht boek (fig 3.8).

effectief in de beeldvorming waren. Daar werd nog een schep bovenop gedaan door de werk- en leefomstandigheden rondom de kolenwinning in Zuid-Amerika ter discussie te stellen. Ten slotte liet Greenpeace zich ook op het juridische front niet onbetuigd met het indienen van vele bezwaren en het starten van procedures tot aan de Hoge Raad en het Hof van Justitie in Luxemburg.

Van begin af aan was het me duidelijk dat we op een meer constructieve wijze met Greenpeace en andere milieugroeperingen in dialoog moesten gaan. Ik ben daarom ook een publiekelijk debat met Greenpeace aangegaan, zowel in Eindhoven als in Delft. Voor het debat in Eindhoven hadden we behalve de directeur van Greenpeace ook een hoogleraar op het gebied van duurzame innovatie uitgenodigd, tevens pleitbezorger van CCS³⁹. Er waren ook behoorlijk wat E.ON-medewerkers naar het debat gekomen. Wat me van de discussie nog is bijgebleven is de verbolgen reactie van de directeur van Greenpeace over het onverwachte publieke aanbod dat ik Greenpeace deed voor een onderzoek naar de inzet van hout als brandstof voor onze kolencentrale. En daarnaast de ondersteuning vanuit de wetenschap, dat de wereld nog wel een aantal decennia kolencentrales nodig zou hebben. Wij waren met het aangaan van de dialoog veel

³⁹ CCS = Carbon Capture and Sequestration.

Zonder biomassa wordt het niets

Ambitieuze doelstelling voor duurzame energie vereist dat kabinet niet alleen kijkt naar wind op zee

Joost van Dijk

Grootschalige inzet van biomassa staat te laag op de politieke agenda. Het is nu vooral de wind op zee die vanuit Den Haag op warme belangstelling mag rekenen. Het kabinet heeft zichzelf een ambitieuze doelstelling op het gebied van duurzame energie opgelegd. In 2020 moet er sprake zijn van een duurzaam aandeel van 20% binnen het binnenlands energieverbruik. Met voornamelijk wind op zee gaan we dit echt niet redden. Uit het recentste rapport van ECN blijkt wederom dat naast wind op zee ook grootschalige inzet van biomassa onmisbaar is voor het behalen van deze doelstelling.

Betreuenswaardig is de beperkte aandacht voor de grootschalige inzet van biomassa. In 2004 heeft het kabinet de subsidie (MEP) voor nieuwe biomassa-projecten stilgezet en nog steeds is er geen perspectief op toekomstige grootschalige inzet van biomassa. Dit verlamt de noodzakelijke investeringen.

In 'Schoon en Zuinig' zijn afspraken gemaakt tussen de overheid en de energiebedrijven. De betrokken partijen geven hierin aan dat het bij- en meestoken van duurzame biomassa essentieel is voor de realisatie van de ambities van 2020 en dat zij zich maximaal zullen inzetten om deze ambities te verwezenlijken. Vanuit de bedrijven vereist dit investeringen in kennis en kapitaal. Deze kennis en kapitaal dreigen verloren te gaan als Den Haag nog langer wacht.

De inzet van biomassa heeft twee belangrijke voordelen. Ten eerste is het veel goedkoper dan alternatieven als wind op zee. Op dit moment is de grootschalige inzet van biomassa een van de kostenefficiëntste manieren om duurzame energie te produceren. De tegen-



Deze cartoon is abusievelijk ook in de zaterdageditie van de krant verschenen.

Illustratie: Hein de Kort

strijdigheid in aandacht is vanuit politiek oogpunt niet onlogisch. Een windmolenpark oogt 'mooier' en schoner, terwijl de grootschalige inzet van biomassa voornamelijk plaatsvindt in kolencentrales. Maar bedenk wel: hoe meer biomassa we inzetten, hoe minder kolen er nodig zijn.

Een tweede voordeel is dat inzetten op biomassa een kans betekent voor Nederland. De regio Rotterdam kan uitgroeien tot de belangrijkste handelsplaats van biomassa in Noordwest-Europa. Ook

Biomassa
Grootschalige inzet
vindt plaats in
kolencentrales

Voordeel één
Minder stook van
kolen nodig

Voordeel twee
Rotterdam centrum
voor biomassa

het kabinet heeft deze ambitie uitgesproken. Dat is prachtig maar het gaat niet alleen om woorden, ook om daden. De keuze voor biomassa moet snel worden gemaakt anders verdwijnt veel biomassa naar gebieden met een aantrekkelijker regime dan in Nederland. Met de biomassa verdwijnen dan ook economische kansen voor Nederland en de Rotterdamse haven.

Ook al is grootschalige inzet van biomassa misschien geen 'sexy' onderwerp in Den Haag, de realiteit leert ons dat het essentieel is

voor een duurzame energievoorziening. Op 19 mei staat dit onderwerp op de agenda in de Tweede Kamer. Minister Van der Hoeven heeft in haar 'Paasbrief' de suggestie gedaan voor een verplichtingssysteem. Dat kan een oplossing zijn voor de lange termijn, maar voor veel biomassa-projecten is het vijf voor twaalf. Een tijdelijke subsidieregeling voor 3 tot 5 jaar biedt daarom een oplossing.

Ir. J.F.M. van Dijk is bestuursvoorzitter van E.ON Benelux.

Geregeld werd ook de discussie in de media aangezwengeld, voor meer begrip bij het grotere publiek. Hier over de inzet van biomassa in kolencentrales (fig 3.9).

actiever dan alle andere partijen met plannen tot de bouw van kolencentrales. Die lieten ons mooi de kastanjes uit het vuur halen! Later kwam er wel op ons initiatief een gezamenlijke aanpak op de inzet van biomassa en het verkrijgen van meer transparantie ten aanzien van de kolenwinning.

Wat me inmiddels ook duidelijk was geworden is dat ngo's als Greenpeace niet kunnen overleven zonder partijen als E.ON, waartegen men de contra-positie kan innemen en kan polariseren. Het businessmodel van een ngo houdt op te bestaan bij opheffing van de controversen. Zij willen spektakel met grote acties die de beeldvorming kunnen bepalen, en zijn als de dood om doodgeknuffeld te worden door in gesprek te gaan.

3.2.9 Carbon Capture and Storage (CCS)

Maar naast de dialoog zochten we ook naar concrete acties die oplossings-richtingen boden voor een meer duurzame energievoorziening. Ten slotte kun je er niet omheen dat elektriciteit uit kolen nu eenmaal tot een flinke CO₂-uitstoot leidt. We gingen in conclaaf, zowel intern met eigen experts op dit gebied als met externen, om de problematiek helder te krijgen en een strategie te bepalen. Daarvoor liet ik bijeenkomsten organiseren van ongeveer een dag, op een locatie buiten het bedrijf, om de juiste focus te krijgen en de scherpste voor een consistente aanpak. De conclusie was dat we ‘CCS-champion’ zouden moeten worden, en dat we zichtbaar moesten maken dat het E.ON menens was met het terugdringen van CO₂-emissies. We verbonden ons aan het onderzoeksproject CATO⁴⁰, dat werd uitgevoerd door TNO en waarin diverse partijen zich hadden verenigd. Ik had zelf ook een goede boost aan het project kunnen geven door E.ON's commitment publiekelijk uit te spreken bij een grote CCS-bijeenkomst in aanwezigheid van de minister⁴¹, de burgemeester van Rotterdam en andere bestuurders. Voor een pilot-project voor de afvang van CO₂ uit rookgassen stelden we onze kolencentrale op de Maasvlakte beschikbaar, wat ons natuurlijk de nodige inzichten en publiciteit opleverde. We vergrootten onze commitment aan de ontwikkeling van de CCS-technologie bovendien met een aanbieding binnen Europees verband voor een grootschalig CCS-demonstratieproject. In een poging van de EU om de economie na het uitbreken van de economische crisis in 2008 te stimuleren met een aantal grote infrastructurele projecten, werd ook geld

Topman E.ON presenteert CATO aan internationale pers

E.ON-topman Wulf Bernotat, Chief Executive Officer van E.ON AG, bracht op 1 en 2 juli een bezoek aan E.ON Benelux, samen met Bernhard Fischer van de Board of Management van E.ON Energie AG.



Bernotat: 'De toepassing van CO₂-afvang is niet een alibi om nieuwe kolencentrales te kunnen bouwen, zoals critics beweren'

Op 1 juli werden zij vergezeld door een delegatie van zo'n dertig Duitse, Spaanse en Zweedse journalisten in Rotterdam vertrokken zij met de Nieuwe Maas, het recent gerenoveerde directiewaartje van het Havenbedrijf Rotterdam, vanaf de Erasmusbrug naar de Maasvlakte voor een bezoek aan de CATO-proefopstelling. De tocht bood Bernotat en Fischer een goede gelegenheid om met de journalisten in discussie te gaan over de bouw van kolencentrales als noodzakelijk middel om te voorzien in de continu groeiende energiebehoefte en de positie van de energiesector in het klimaatrapport.

Tien miljoen voor CATO-2 Tijdens de persbijeenkomst op de Maasvlakte maakte post van Dijk bekend, dat E.ON tien miljoen euro investeert in CATO-2, het vervolg op de huidige testopstelling CATO-1 (wel: dus staat voor: CO₂-afvang, transport en opslag). Het afvangen van CO₂ is een belangrijk onderdeel van E.ON's programma Innovatie ON, dat schonere manieren van energieopwekking ontwikkelt. Waaronder nieuwe kolencentrales met een hoge efficiëntie, hernieuwbare als windenergie en biomassa en CO₂-afvang.

Lodewijk Keijl van TNO, partner van E.ON in het CATO-programma, gaf een uitleg over de begin april geproefde proefopstelling en de nu gaande CATO-2. De kennis die met de proefafvang wordt vergaard, wordt verder uitgewerkt zodat vanaf 2015 op grote schaal demonstratiemodellen kunnen worden gestart.

Ook de minister van Economische Zaken, Maria van der Hoeven, was aanwezig en stelde: 'In 2050 willen we in Nederland een duurzaam, betaalbaar en betrouwbaar energiesysteem hebben. We moeten nu stappen zetten om dat doel te bereiken. Ik ben erg blij dat E.ON investeert in CATO-2. Ook pers zij de samenwerking tussen E.ON en Greenpeace vooral gericht op het toelaten van biomassa).

CO₂-afvang geen alibi Wulf Bernotat zei in zijn toespraak dat, om ook in de toekomst



Uit dialoog met externe stakeholders ontstond het idee om actief in de ontwikkeling van CATO te participeren (fig 3.10).

⁴⁰ CO₂ Afvang Transport en Opslag

⁴¹ Jacqueline Cramer



E.ON was gastheer op een grote CCS conferentie met als hoogtepunt het bezoek van Minister Cramer van VROM aan de CCS Demo fabriek bij E.ON op de Maasvlakte (fig 3.11).

beschikbaar gesteld voor het ZEP⁴²-programma, waarin CCS een belangrijke rol speelde. Samen met GDF-Suez werd de joint-venture ROAD opgericht, met het doel 1 miljoen ton CO₂ (ca. 25% van de totale uitstoot) bij de nieuw te bouwen Maasvlaktecentrale van E.ON af te vangen en te transporteren naar een oud gasveld van TAQA in de Noordzee, waar het opgeslagen zou kunnen worden. Zowel de Nederlandse overheid als de EU hebben toegezegd ROAD, het Rotterdam Opslag en Afvang Demonstratieproject – dat op het moment van dit schrijven nog in ontwikkeling is – te subsidiëren met respectievelijk rond de 150 en 180 miljoen euro. Ook Rotterdam leunde met haar RCI-project⁴³, dat later nog de nodige politieke problemen heeft opgeleverd, zwaar op ROAD. Omdat de energiebedrijven ten gevolge van de economische crisis in zulk zwaar weer terecht waren gekomen, nam ook de animo af om de grote financiële risico's aan te gaan die met het ROAD-project verbonden zijn. Feitelijk was de support voor de kolentechnologie binnen het concern van E.ON wegge gevallen. Kolen bleek in korte tijd niet alleen buiten, maar ook binnen het concern uit de gratie te zijn gevallen. Deze kentering bleek zich in relatief korte tijd te hebben voltrokken.

⁴² Zero Emissions Program

⁴³ Rotterdam Climate Initiative

3.2.10 Veranderingen E.ON Benelux vragen om nieuw leiderschap

Vanaf ca. 2007 vonden er belangrijke veranderingen plaats in de structuur van de onderneming, in een streven van E.ON om tot sterkere Europese integratie binnen het concern te komen. De gedachte was, dat de liberalisatie van de energiemarkten ertoe zou leiden dat handelsbarrières op landsgrenzen zouden verdwijnen en E.ON zich dus ook op Europees niveau zou moeten reorganiseren.

Het begon met de centralisatie van Engineering. Er werd een carve-out van de engineering-activiteiten gerealiseerd. De aansturing vond niet langer plaats vanuit E.ON Benelux, dat voortaan aan de Engineering-club in Duitsland moest gaan rapporteren. Deze Duitse club moest zich niet alleen met E.ON-activiteiten bezighouden, maar zich met name ook op de externe markt gaan concentreren. Dit verliep aanvankelijk vrij succesvol, maar moest later weer worden aangepast vanwege de grote interne behoefte aan engineering-capaciteit van E.ON.

Een belangrijke vervolgstap in de Europese integratie was de oprichting van een Europese Trading en Dispatch Unit voor gas en elektriciteit in 2008. Alle sturing en handelsactiviteiten van E.ON Benelux werden overgebracht naar een nieuw kantoor van E.ON in Düsseldorf. Ook de inkoop voor heel Europa werd gecentraliseerd. IT services volgden al snel; ook daarvoor werd een nieuwe organisatie in het leven geroepen en vanuit Duitsland centraal aangestuurd. Op het gebied van Branding en Reputatiemanagement kwamen er projecten en richtlijnen vanuit Duitsland die lokale initiatieven aan banden legden, ook al waren de posities van E.ON in Nederland (kleinere speler) en Duitsland (gezien als marktdominant) totaal verschillend. Op het gebied van Financial Control werd de sturing centraal. Risicomanagement werd strikter, grotere beslissingen moesten aan Düsseldorf worden overgelaten en sommige grote klanten moesten worden afgestaan.

De grootste impact op de zelfstandigheid van E.ON Benelux kwam uiteindelijk met de oprichting van de Global Unit Generation in Hannover, waar de aansturing van elk van de elektriciteitscentrales vanaf 2010 bij werd ondergebracht. Dit betekende dat 'mijn' productiemanager, verantwoordelijk voor de kolencentrales op de Maasvlakte en in het Belgische Langerlo en voor de warmtekrachtcentrales in Rotterdam, Den Haag, Leiden en Vilvoorde, een nieuwe baas in Hannover kreeg. De core-business van E.ON Benelux kwam daarmee direct onder bestuur van de nieuwe Global Unit Generation in Hannover. De scheiding tussen wettelijke en functionele bevoegdheden was een feit, en de directie van E.ON Benelux moest zich bezinnen op haar nieuwe rol. De rol van de CEO van E.ON Benelux zou steeds minder die van een beslisser worden, en steeds meer die van integrator en ambassadeur.

Impact gebeurtenissen en balancerende maatregelen EON Benelux.

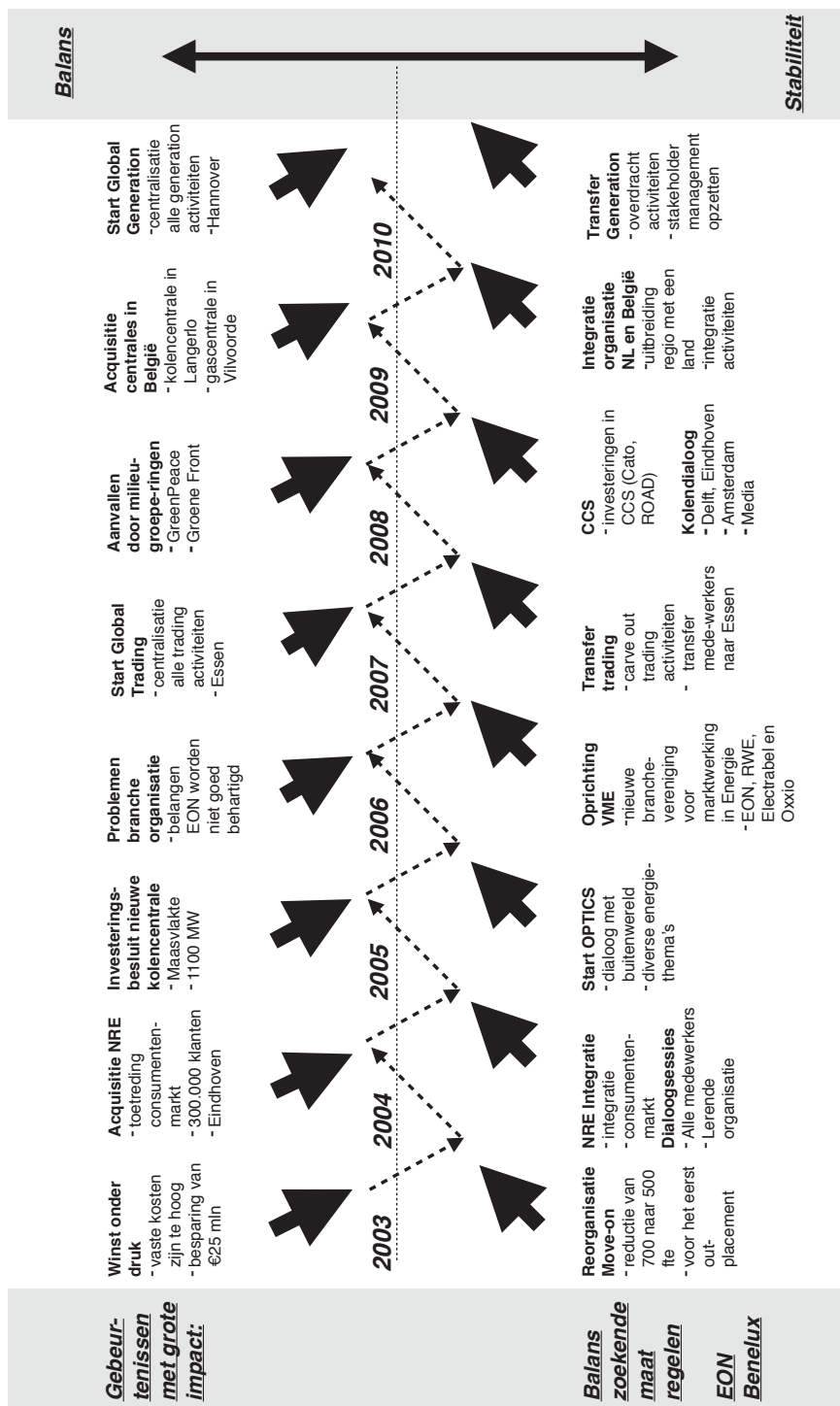


fig 3.12

Ik kwam tot de conclusie dat ik mijn rol als CEO niet meer geloofwaardig zou kunnen vervullen, vanwege de verschillen tussen de perceptie van die rol en de werkelijke invulling ervan. Dit zou een bron van frustratie en ellende gaan betekenen. Na alle veranderingen en aanpassingen vond ik dat het tijd werd voor een opvolger; een nieuw gezicht zou de nieuwe uitdagingen geloofwaardig en vol energie kunnen oppakken. Na enig beraad besloot ik in te gaan op het aanbod van E.ON om tot de board van de Global Unit Generation toe te treden en mijn voorzitterschap van E.ON Benelux over te dragen. Ten behoeve van de lezer een chronologisch overzicht van gebeurtenissen met een grote impact op mijn werk als leidinggevende bij E.ON Benelux zie fig 3.12.

3.2.11 E.ON Generation - sociale constructie over landsgrenzen heen

Een jaar na de oprichting van de Global Unit Generation kwam ik als COO⁴⁴ van de Steam Fleet⁴⁵, en daarmee als lid van de Management Board, naar Hannover. Vanwege de opgroeiende kinderen hadden we besloten met het gezin in Den Haag te blijven wonen, en ik zou wekelijks heen en weer gaan reizen. Het internationale karakter van de baan maakte dit ook goed mogelijk, want ik zou regelmatig onderweg zijn naar een van de productielocaties of voor overleg op een van de kantoren van E.ON, wat vanaf Schiphol goed te doen was. Daarnaast vond veel intern overleg, zelfs groepsvergaderingen, telefonisch of via videoconferenties plaats.

De stijl die ik aantrof bij mijn team in Hannover, dat verantwoordelijk was voor de aansturing van de Steam Fleet, was behoorlijk directief. Er werd wat lacherig gedaan over lokale problemen met vakbonden in Zuid-Europa en er bestond een duidelijke neiging van de grotere landen om de standaard te zetten. Met name Duitsland en Engeland waren de bepalende partijen. Taal speelde daarbij ook een belangrijke rol, want niet iedereen kon zich met evenveel gemak uitdrukken in het Engels, dat als voertaal gold. Om meer eenheid te creëren nam ik een aantal maatregelen. Eén keer per maand hadden we een Steam Fleet-management-overleg waar alle leden van het team bij elkaar kwamen, vaak op een luchthaven of op het hoofdkantoor in Hannover, en één of twee keer per jaar op een van de productielocaties. Tussendoor organiseerden we nog een kortere video- of teleconferentie. Daarnaast nam ik me voor om alle productielocaties minimaal eenmaal per jaar te bezoeken, wat uiteindelijk ook gelukt is. Dat was natuurlijk altijd een heel gedoe, vooral als er van hogerhand andere prioriteiten werden gesteld. En dat gebeurt nogal eens in een grote onderneming, zelfs of misschien vooral als je direct onder de top opereert. Ook organiseerde ik een sessie met het managementteam op een locatie buiten het bedrijf om de doelen voor mijn organisatie goed helder te krijgen, de strategie te bepalen en de daaruit af te leiden activiteiten te definiëren en onderling af te stemmen. Door er een andere sociale activiteit omheen te organiseren werd er tegelijk gewerkt aan de versterking van het onderlinge teamverband. Op deze manier probeerde ik een focus aan te brengen waar mijn teamleden ook in hun eigen organisaties mee aan de slag konden. Toen we na een half jaar onze organisatie wilden aanpassen, werd dit doorkruist door een concern-brede reorganisatie: E.ON 2.0.

⁴⁴ Chief Operating Officer.

⁴⁵ Steam Fleet = Vloot van elektriciteitscentrales in Europa op basis van gelijkende technologie, met als brandstof steenkool, bruinkool, en enkelen draaiende op olie of gas. Bij E.ON was dit ruim 40% van het totale productievermogen.

3.2.12 E.ON 2.0 - Cost cutting met McKinsey

Het E.ON 2.0 programma was een efficiency programma van zeer grote omvang dat een impact had op alle bedrijfsonderdelen van de onderneming. Er was een *perfect storm* ontstaan met het uitbreken van de economische crisis die volgde op de val van de Lehman Brothers in 2008, het steeds groter wordende aandeel van gesubsidieerde duurzame energie – met name in Duitsland met de *Energiewende* – en het ongeluk met de kerncentrale van Fukushima in 2011 dat leidde tot het in de wet verankerde besluit van de Duitse regering tot de *Atomausstieg*⁴⁶. Al deze factoren hadden een enorm negatieve impact op de cash-flow van E.ON. Conclusie van de E.ON Board was dat er grootschalig moest worden ingegrepen: er was een sterke reductie van kosten en daarmee ook personeel noodzakelijk, de organisatiestructuur moest worden aangepast en er moesten nieuwe wegen voor dit veranderende energielandschap worden geëxploreerd. De aankondiging van twee miljard euro verlaging van kosten en de vermindering met 11.000

Süddeutsche.de Politik

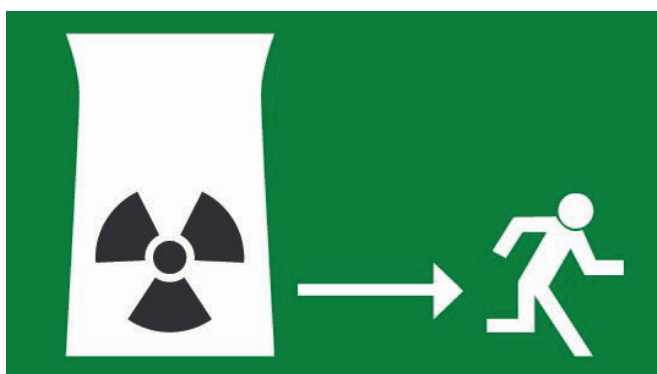
16. Juni 2011 07:16 Zum Ende des Kernkraft-Moratoriums

Was Deutschland aus dem Atomausstieg lernen kann

Von Michael König

Es war ein Schnellschuss - als Reaktion auf Fukushima, eine Hauruck-Maßnahme zur Besänftigung der Kernkraftgegner: Das Moratorium für die ältesten deutschen Atommeiler, das Kanzlerin Merkel im März erließ, endet an diesem Mittwoch. Was als Übergangsphase gedacht war, wurde zur Zeit der großen Entscheidungen. Vier Lehren aus dem Atommoratorium.

□ Und die Politik bewegt sich doch.



Artikel Süddeutsche
Zeitung n.a.v.
Atomausstieg, 2011.
(fig 3.13)

⁴⁶ Atomausstieg: het besluit van de Duitse regering in 2011 om alle kerncentrales te sluiten in het daarop volgende decennium en geen levensduurverlenging meer toe te staan.

medewerkers sloeg in als een bom. Er werd besloten de hulp van bureau McKinsey in te roepen, er werd een projectbureau opgericht en een van de leden van de E.ON Board kreeg de directe verantwoordelijkheid over de implementatie van het besparingsprogramma. Binnen zeer korte tijd ging het vooral nog over waves (fases van implementatie), *implementation levels* (oftewel de mate van maturiteit van idee-fase tot werkelijk geïmplementeerde kostenbesparing) en meer van dit soort consultantstaal. De financiële controllers kregen de leiding over het geheel, en er werd voornamelijk gesproken over rapportages en de stand van zaken in de kostenverlagingen van elke business unit. Feitelijk was er nog maar nauwelijks aandacht voor de operationele business, en bestond er vrijwel alleen nog belangstelling voor de kosten. De Global Unit Generation kon slechts met grote moeite besparingen toezeggen en moest voortdurend opboksen tegen de perceptie dat ze hun steen niet bijdroegen. En dat terwijl bijvoorbeeld de Steam Fleet, die onder de Global Unit Generation ressorteerde, al ingrijpend werd gesaneerd en alleen al goed was voor ca. 20% van de totale kostenbesparingen van het concern. Met de besparingen was ook de sluiting van ca. 40% van de centrales gemoeid en 50% reductie van het personeel. Het ging daarbij voor een groot deel om de sluiting van oude centrales. Maar de winkel moest gewoon door draaien. Frustratie aan mijn kant was dat er eigenlijk heel weinig waardering was voor de



Het kernongeluk met de kerncentrale Fukushima in Japan had grote gevolgen voor de energiebedrijven in Duitsland, 2011 (fig 3.14).

enorme inspanningen die hiermee werden geleverd. Feitelijk was er een vrij matige relatie ontstaan tussen de Global Unit Generation en het Corporate Center, waarbij sommigen meenden dat het ook een reactie was op het verleden waarin de Global Unit Generation als veel te arrogant werd gezien. Wat niet hielp was dat er in de top van de onderneming geen bestuursleden meer zaten die zelf directe ervaring hadden met het runnen en onderhouden van elektriciteitscentrales, met zijn unieke mogelijkheden en beperkingen. Het natuurlijk conservatisme dat in zo'n business noodzakelijk is om de grote risico's op een goede manier te managen werd al gauw uitgelegd als traag, tegenwerkend en het de realiteit niet onder ogen willen zien.

3.2.13 Steam Fleet Organisatie ontwikkeling

Nadat er met E.ON 2.0 voldoende duidelijkheid was ontstaan over de nieuwe organisatie, probeerden we de draad na zo'n anderhalf jaar weer op te pakken. Voor mij was hét thema: hoe en waarmee creëren we de meerwaarde van de organisatie, die nu voor één technologie, in mijn geval de Steam Fleet-technologie, gebundeld is op Europees niveau? Daarbij hield ik mijn mensen altijd het voorbeeld voor van twee plants die met elkaar gaan praten over hun operationele praktijken en er – als ze dat serieus aanpakken – allebei beter van worden. Wat is dit voor kennis? Is die te extraheren? Wat is het totale verbeterpotentieel dan? Hoe overtuig je mensen ervan om zich ervoor in te zetten? Hoe overwin je taal- en cultuurbarrières (Lambert, 1998)? Hoe overkom je het 'not invented here' - syndroom⁴⁷? En hoewel het theoretisch allemaal niet zo moeilijk lijkt, wat daarvoor moet gebeuren, blijkt de praktijk toch behoorlijk weerbarstig te zijn. Ik heb me daar eigenlijk telkens weer over verbaasd.

Mijn benadering daarbij was dat ik 'de landen' op topniveau maandelijks bij elkaar bracht op basis van een zinvolle agenda, waarbij er naast uitwisseling op operationeel niveau ook meer gemeenschappelijke onderwerpen werden uitgediept. Deze onderwerpen definieerde ik samen met het managementteam in een jaarlijkse tweedaagse bijeenkomst. Daarnaast werden er gedurende het jaar twee evaluatiemomenten ingebouwd. Ik verdeelde het *ownership* van de specifieke onderwerpen over het team, om daarmee de betrokkenheid en de collectiviteit te versterken. Door middel van vastlegging in TOR's probeerde ik ook tot een goede focus te komen en de juiste prioriteiten in de onderwerpen aan te brengen. In het eerste jaar kwam dat proces hortend en stotend tot stand en zag ik dat het voor sommigen best veel gevraagd was om boven het operationele niveau uit te stijgen. Ook waren er belemmeringen in de onderlinge samenwerking, die al gauw in de drukte van alledag een lagere prioriteit kreeg toebedeeld. In het tweede jaar liep het al veel beter en begon men de structuur en de rolverdeling

⁴⁷ 'not invented here' als term om ideeën van buiten de eigen club bij voorbaat af te wijzen.

E.ON Generation
Steam Fleet
Business Report 2013



Global Unit Generation – Steam Fleet
International Steam excellence through our people

e-on

Bij de opzet van de Steam Fleet werd veel moeite gestoken in het beschikbaar stellen van informatie over de strategie en prestaties van de aan alle interne stakeholders (fig 3.15)

beter te begrijpen, maar het bleef een grote uitdaging om goede progressie te boeken. Eenieder werd al te snel opgeslokt door de eigen sores binnen zijn directe operationele verantwoordelijkheden, en daarnaast vond er ook behoorlijk veel organisatorische verandering plaats in het kader van E.ON 2.0, inclusief sluiting van productie-eenheden. Ik heb natuurlijk regelmatig zitten worstelen met hoe ik dit proces beter kon stimuleren en inspireren en hoe ik verdere borging kon bereiken. Een deel van die borging moest ook via de speciaal daarvoor in het leven geroepen Steam Fleet-managementorganisatie bereikt worden. Hiervoor had ik zelf in Hannover een club samengesteld van ongeveer dertig mensen. Ook de landen hadden Fleet-managementteams, die een coördinerende en ondersteunende taak hadden voor de operatie. Ik merkte dat er in het begin vrij veel onduidelijkheid bestond over de rolverdeling. Sommigen meenden dat het Fleet Management een voorschrijvende en toezichhoudende rol had, en daarin ook zijn macht moest laten gelden. Anderen begrepen al snel van mij dat ik wilde dat ze kritisch nadachten over de toegevoegde waarde die geleverd kon worden, veel meer vanuit een ondersteunende en coördinerende rol.

3.2.14 Sociale constructie met het Global Fleet Management Center

Het kostte veel moeite om mijn Steam Fleet-managementteam samen te stellen, want er bestond onder de potentiële kandidaten best wel wat scepsis over het belang van het Fleet Management en bovendien was er na de recente reorganisatie ook het nodige wantrouwen ontstaan. Ik stelde twee vice-presidenten aan, een Duitser en een Fransman, die vanuit Hannover leiding moesten gaan geven aan het Global Steam Fleet Management. Ik vond de Engelse country director bereid ons te ondersteunen in de ontwikkeling van de doelstellingen, de taken en acties, de rollen en de verdere invulling van de teams. Ik coachte de VP's met mijn ideeën over de bepaling van de strategie en de daaruit te definiëren kritische taken en opvolgende acties à la Tushman en O'Reilly. Ook gaf ik hun een boek van Tushman & O'Reilly (2002) over deze onderwerpen te lezen om hen te helpen hun capaciteiten op dit terrein te ontwikkelen. Er kwam meer focus in het werk, en de VP's begonnen momentum te ontwikkelen met hun teams. Ze raakten ook steeds enthousiaster over de aanpak. Dat was helemaal het geval toen ze zich de methodologie nog meer eigen konden maken tijdens een cursus bij Tushman en O'Reilly in de VS. Daarnaast zette ik samen met de VP's initiatieven op om de organisatie te ontwikkelen. Deze heb ik nader uitgewerkt in de casuïstiek van hoofdstuk 7.

Na een aantal belangrijke wijzigingen in samenstelling kwam de E.ON Board begin 2014 met een nieuwe visie voor het bedrijf. Dit leidde kort daarop tot de samenvoeging van de – conventionele – Global Unit Generation en E.ON Climate & Renewables. De bakens moesten worden verzet. In de reorganisatie die daarna volgde, verloor ongeveer de helft van de senior managers binnen de Global Unit Generation hun baan en ook ik werd boventallig. Zo kwam er na veertien jaar er een einde aan een zeer enerverende en leerzame periode bij E.ON. Het hoofdkantoor werd verplaatst naar Essen, een groot deel van de medewerkers in Hannover verliet het bedrijf. Eind 2014 werd deze reorganisatie alweer ingehaald door de aankondiging van E.ON om een drastische strategische stap te zetten en de conventionele elektriciteitsopwekking, handel en gasexploratie af te splitsen naar een nieuw op te richten onderneming, Uniper. De verkoop, de netwerken en de duurzame-energieopwekking blijven bij het resterende deel van E.ON, dat zich ook op nieuwe energiediensten wil gaan richten.

Impact gebeurtenissen en balancerende maatregelen Steam Fleet

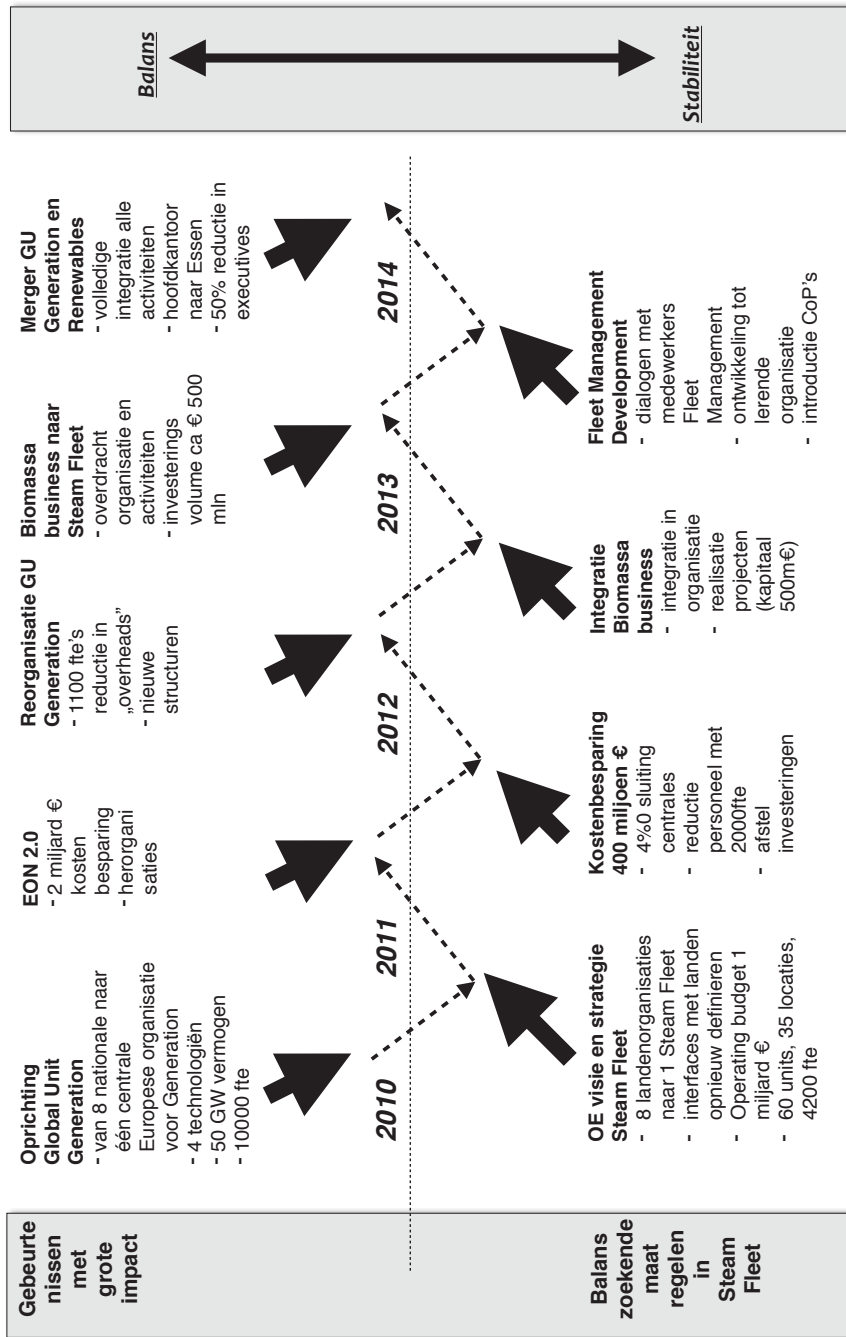
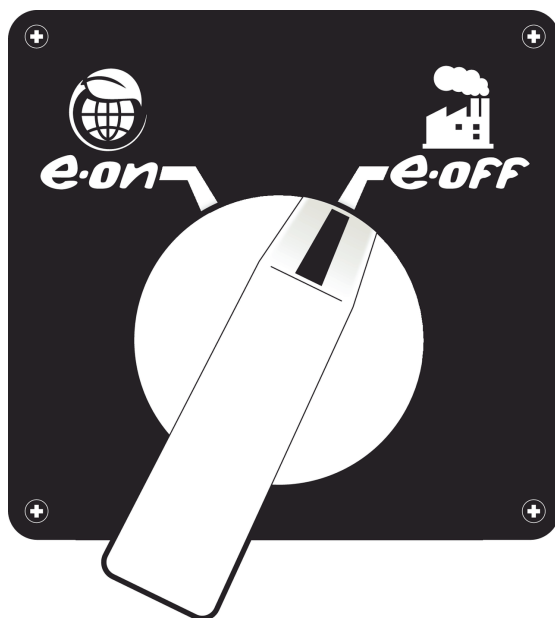


fig 3.16

3.2.15 Samenvatting over mijn E.ON-periode

Hiervoor heb ik inzicht proberen te geven in mijn ervaringen bij E.ON. In deze periode heeft zich een breed scala aan mogelijkheden voorgedaan om mijn leiderschap te ontwikkelen. In eerste instantie heb ik me bekwaamd in het definiëren en implementeren van strategie bij veranderende omstandigheden, waarbij de congruentiemethode van Tushman en O'Reilly als tool diende. Door dit samen met mijn team te doen ontstond betekenis. Veel later heb ik geleerd dat dit feitelijk een vorm van sociale constructie is. In tweede instantie ben ik ook met een veel bredere groep van medewerkers in dialoog gegaan, waarbij ik probeerde betrokkenheid en ontwikkeling op verschillende niveaus te stimuleren. Dat heb ik in een latere fase ook naar de buitenwereld weten uit te breiden, met het opzetten van de kolendialoog. In de laatste paar jaar bij E.ON heb ik me verder kunnen ontwikkelen in het leidinggeven aan een internationale organisatie. Dit heeft zich mede geconcretiseerd in een Large Scale Intervention van het Fleet Management. Ik trachtte al doende, al lezende en reflecterende, mijn inzichten en kwaliteiten als leidinggevende te versterken.

Ten behoeve van de lezer is een chronologisch overzicht van gebeurtenissen met een grote impact op mijn werk als leidinggevende bij de Global Unit Generation van E.ON in fig 3.16 weergegeven.



*Illustratie in
NRC van
2 december
2014 n.a.v.
aangekondigde
splitsing van
E.ON
(fig 3.17).*

3.3 De Reflective Practitioner

Leeswijzer

Ik begon te lezen en na te denken over leiderschap en daarbij te reflecteren op mijn eigen manier van leidinggeven. Ik ontdekte dat mijn werkwijze in de wetenschappelijke literatuur wordt aangeduid als reflective practitioner, dat als een zichzelf versterkend mechanisme theorie en praktijk met elkaar verbindt. Feitelijk is deze dissertatie een uitwerking van de door mij in eerste instantie intuïtief en later bewust reflectief ontwikkelde manier van leidinggeven. Ik ontdekte dat mijn academische scholing, en ook mijn vorming in het bedrijfsleven, sterk op een ‘moderne’ leest was geschoeid. En dat ik in de loop der jaren een aanpak heb ontwikkeld die met de tijdgeest is meegegaan van modernistisch naar postmodernistisch⁴⁸. In deze paragraaf ga ik dieper in op mijn ontwikkeling tot reflective practitioner en op wat de wetenschap hierover zegt.

3.3.1 Reflective Practitioner in de praktijk

Het zal inmiddels duidelijk zijn dat ik een man van de praktijk ben. Een praktijk van grote bedrijven, waarvan ik hier verschillende aspecten heb beschreven. Een praktijk ook, waar ik gaandeweg op heb leren reflecteren. In eerste instantie is dat heel intuïtief gegaan vanuit mijn eigen manier van werken, waarbij ik probeerde te begrijpen wat er gebeurde en handelde op basis van algemene impliciete menselijke kennis. Mijn bewustzijn en competenties daarin zijn verder ontwikkeld in trainingen die ik vanuit de bedrijven waar ik werkte kreeg aangeboden. Ook begon ik er het een en ander over te lezen in de literatuur die bij die trainingen aan de orde kwam. Een aantal van die trainingen had een grote impact op me, zoals die van Kepner en Tregoe (1973), Tushman en O'Reilly (2002), Senge (1990) en zeker ook de MBA-opleiding die ik heb gedaan en de nieuwe inzichten die ik daarbij opdeed. Daarbij verschoof mijn interesse steeds meer van de inhoudelijk technische benadering naar een meer procesgerichte, en uiteindelijk ook mensgerichte, benadering. Min of meer parallel met de ontwikkeling in de opeenvolgende rollen die ik vervulde, kreeg ik steeds meer aandacht voor aspecten als bewustzijn, communicatie, samenwerking en motivatie van mensen. Die ontwikkeling verliep van specialistisch onderzoeker, naar toegepast

⁴⁸ Hier wordt bedoeld hedendaags leiderschap dat afstand neemt van een modernistische visie, waarin een eenduidige waarheid gemonopoliseerd kon worden. In een postmodernistische visie op leiderschap ligt de nadruk op het maken en onderhouden van kennis vanuit de relatie met anderen. Zie voor de verdere inbedding van (post)modernistisch leiderschap paragraaf 6.1-6.4.

technologisch, naar operationeel, naar organiserend, naar leidinggevend in steeds bredere en verantwoordelijkere rollen. Dat deze proces- en mensgerichte manier van werken in de literatuur beschreven staat als die van een reflective practitioner ontdekte ik pas in de laatste jaren.

Mijn werkwijze ontwikkelde zich dus gaandeweg. Ik zie nu dat die in de eerste fase puur modernistisch van aard is geweest: sterk op rationaliteit gebaseerd, het inzetten van tools en technieken, strategische analyse, omzetting naar plannen voor implementatie, het monitoren daarvan en het inbouwen van feedback voor het bijsturen. De wereld van performance management, KPI's en jaarplannen – een manier van managen waaraan het modernistische maakbaarheidsideaal ten grondslag ligt. Mijn werk bestond voor een groot deel uit het maken van jaarplannen en het implementeren van de daarin uitgezette strategieën. Door invloeden van buitenaf begonnen kwaliteitssystemen er een steeds grotere rol in te spelen om een en ander te borgen. Dat lijkt een soort reactie te zijn om nog meer in control te komen van de werkelijkheid. De behoefte aan meer greep ontstond doordat die werkelijkheid zich steeds weer anders bleek te ontwikkelen dan verwacht, omdat er altijd weer nieuwe invloeden van buitenaf zijn. Er bleken meerdere visies op de werkelijkheid mogelijk en de voorspelbaarheid was wellicht toch minder groot dan gehoopt. En ook het kunnen kent zijn beperkingen.

Met de komst van die kwaliteitssystemen begon het bij mij te wringen. Ik voelde er een zekere onvrede over, want met al die checklists werd het mij te mechanistisch en bood het werk te weinig inspiratie. Moest een mens zich dan maar schikken naar het strikt volgen van procedures, als een soort robot? Dat kon nooit de bedoeling zijn, laat staan dat dit nog een boeiende omgeving zou kunnen zijn om in te werken. Kortom, ik begon me steeds meer af te vragen waar de mens staat in al deze ontwikkelingen. Voor mij was het duidelijk dat de mens in organisaties meer centraal zou moeten komen te staan. Daar werd zeker ook al veel over gesproken, maar de praktijk was in mijn ervaring toch een stuk weerbarstiger. Zo deed ik destijds bij Shell mee in een projektgroepje rond cultuurverandering, waarbij we allen voelden dat het anders moest en daar – op verzoek van het management - ook ideeën over presenteerden. Maar hetzelfde leiderschap dat hier om vroeg was nog zo met modernisme omgeven, dan het er absoluut nog niet klaar voor was. Een aantal jaren later begon dat er al anders uit te zien. Langzaamaan begon er een verschuiving van een '*behavioral engineering*'-achtige benadering van mensen naar meer postmodernistische ideeën plaats te vinden. Ik ontdekte dat er sociaal-wetenschappelijke literatuur bestond over veel meer relationeel, dialogisch leidinggeven. Ik ervoer daarin de discontinuïteit tussen de bèta-benadering van projecten, die tot dan toe gebruikelijk was, en de meer sociaal-wetenschappelijke benadering. Dat uitte zich ook in mijn wijze van reflecteren, die zich vanuit een modernistisch framework naar steeds meer postmodernistische referenties begon

Reflective practitioning op basis van verschillende cycli.

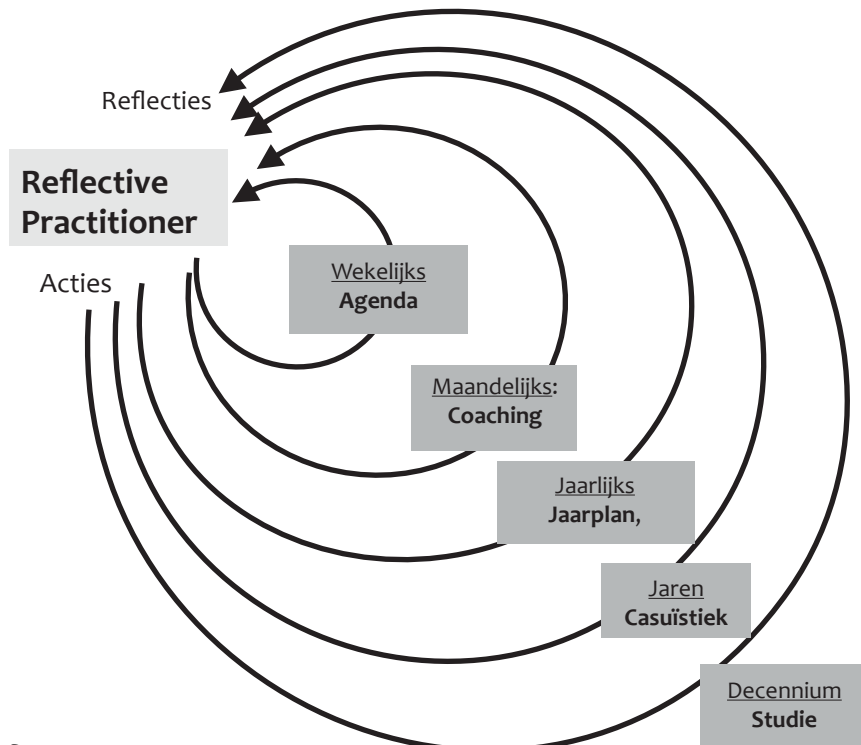


fig 3.18

te ontwikkelen. Daarnaast begon ik me steeds meer op de dialoog te richten, vooral ook met grotere groepen van managers en medewerkers. Ik begon me af te vragen hoe ik de mensen om me heen kon coachen en inspireren en werd me meer en meer bewust van mijn voorkeursstijlen en mogelijke alternatieven. Gestimuleerd door de verschuiving in het denken die ik hierboven aangaf, werd ik me steeds bewuster van mijn aanpak en probeerde me daarin te verbeteren. In de laatste jaren heb ik daarom een vaste basis ontwikkeld waarop ik reflectie op mijn werk als leidinggevende laat plaatsvinden.

De eerste reflectie doe ik op *wekelijkse basis*, waarbij ik een vaste dag heb ingebouwd om terug te kijken, overzicht te houden en vooruit te kijken naar de zaken die aandacht behoeven. Die dingen komen vervolgens ook ter sprake in het overleg met mijn assistente rond de agendaplanning, met een vooruitblik op de

komende weken. Samen met haar kijk ik of de geplande tijd aan de juiste prioriteiten wordt besteed, of er zaken gedelegeerd kunnen worden etc. Daarbij geef ik ook gelijk mijn overwegingen mee, zodat ze mijn keuzes begrijpt. Dit is ook het moment waarbij ik van haar hoor wat er nog meer speelt.

Vervolgens heb ik op *maandelijks* basis een halve dag gepland met mijn coach. Ter voorbereiding daarop geef ik hem een status-update van de voorafgaande periode en doe ik voorstellen voor agendapunten. De status-update is voor mij een moment van reflectie, waarin ik de ontwikkelingen op een rijtje zet. Vervolgens is het gesprek met de coach een moment waarop op die ontwikkelingen en verdere prioriteiten gereflecteerd wordt. Vaste gewoonte voor mij is dan ook om dezelfde dag nog een verslag te maken en de te ondernemen acties vast te leggen. Als uitvloeisel van deze (praktijkgerichte) coaching-gesprekken heb ik kennisgemaakt met een aantal relevante theoretische beschouwingen doordat de coach me op relevante literatuur wees en ben ik me meer en meer gaan verdiepen in de wetenschappelijke literatuur van samenwerking en leiderschap. Ook stuurde mijn coach expliciet aan op reflectie rond specifieke ontwikkelingen en moedigde hij me aan de resultaten daarvan vast te leggen.

Bovendien heb ik nog een *halfjaarlijkse* cyclus waarin ik samen met mijn managementteam een review maak van de voortgang in het werk over de afgelopen periode, inzicht probeer te krijgen in de ontwikkelingen die 'aan de buitenkant spelen' en daarop acties te definiëren. In de review wordt ook expliciet op de onderlinge samenwerking en afstemming gereflecteerd.

Het summum is de reflectie op een *cyclus van ongeveer een decennium*. In eerste instantie was dat in de periode dat ik studeerde voor mijn MBA, van begin 2000 tot eind 2001, waarin gereflecteerd werd op mijn ervaringspraktijk en die van anderen. Een onderdeel van de MBA-opleiding is een studie naar het eigen leiderschap (Dijk, 2001), waarbij ik reflecteerde aan de hand van het werk van o.a. Kolb (1984) Argyris, Goleman (1996) en Morgan (1997). En nu, veertien jaar later, ben ik opnieuw een verdiepingsslag aan het maken door als een reflective practitioner met dit proefschrift een dieper inzicht te creëren in mijn eigen handelen met leiderschap als professie.

3.3.2 Reflective Practitioner in de literatuur

Het concept van de reflective practitioner is de hefboom waarbij je van de praktijk naar de theorie gaat, en terug: handelend begrijpen en begrijpend handelen. Ik ben vertrokken vanuit de praktijk, en vanuit een meer inductieve benadering geïnteresseerd geraakt in vragen over leiderschap en hoe dat theoretisch kan worden ingekaderd. Wat zegt de wetenschappelijke literatuur over het idee van de reflective practitioner?

Een van de eersten die zich met de ontwikkeling van de reflective practice bezighield was Dewey (1933). Hij vond dat bij de traditionele theorieën een te sterke scheidingslijn wordt getrokken tussen de theorie, het denken en de kennis die daaruit voortkomt, en de reële wereld. Hij zag ervaring niet als iets persoonlijks, maar als een ervaring van de omgeving, waarmee ervaring dus gedeeld wordt met alle mensen die in die omgeving verkeren. Ook Lewin (1942) is het vermelden waard vanwege zijn aandacht voor actieonderzoek. Hij schreef over de interactie tussen de onderzoeker en het bestudeerde object volgens de praktijk van de *social change expert*. Hij stelde dat wetenschappelijke kennis het beste tot stand komt door het werk van praktijkmensen en academici te integreren. Het werk van Piaget (1976) is baanbrekend op het gebied van de inzichten in de cognitieve ontwikkeling, het leren, met name bij kinderen. Hij onderscheidt daarin drie mechanismes van kennisvergarig: assimilatie, accommodatie en equilibratie. Kennis bestaat volgens hem uit structuren waarbij de ene structuur de andere kan assimileren.

Het concept van reflective practice spitst zich later meer toe op het idee van levenslang leren waarin de professional leert van eerdere ervaringen die hij nader analyseert. Daarin zijn een aantal verschillende modellen van leren in de literatuur te onderscheiden. In het werk van Argyris & Schön (1974) wordt het idee geïntroduceerd van het *single* en *double loop learning*. Bij het single loop learning

Argyris en Schön, 1974

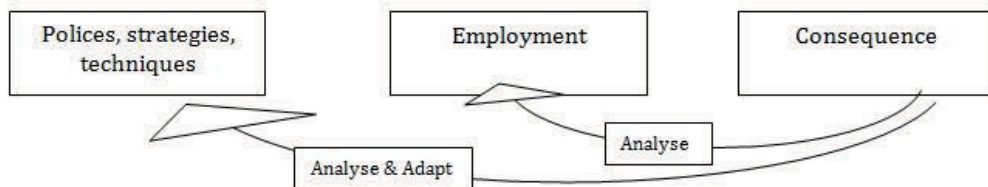


fig 3.19

blijft een practitioner werken volgens dezelfde strategie, ook als er fouten optreden en daarop gecorrigeerd moet worden. Bij double loop learning wordt de strategie aangepast en ontstaat er een nieuwe framing bij soortgelijke situaties, waardoor de effectiviteit van handelen toeneemt. Bij bestudering van het handelen van mensen en organisaties in de praktijk komen Argyris & Schön (1997) tot de conclusie dat het essentieel is dat eerdere ervaringen ook collectief worden geïntegreerd, het zogenaamde *organisational learning*.

Schön (1983) komt met het concept van *reflection-in-action* en *reflection-on-action*. Bij *reflection-in-action* handelt de professional direct vanuit zijn intuïtie en zijn eerdere ervaringen. Bij *reflection-on-action* verdiept de professional zijn kennis en kunde door te reflecteren op de effecten van zijn handelen. Schöns werk spitst zich toe op de ontwikkelingen van professionals in het onderwijs en de gezondheidszorg, maar wordt erkend om zijn veel bredere toepasbaarheid.

Het werk van Germans (1990) is ook zeer interessant en illustratief in dit verband. Hij beschrijft verschillende denkmodellen die ter reflectie op de reële wereld kunnen dienen, waarbij mensen vanuit een verdiept begrip tot zingevende handelingen kunnen komen. Vanuit de praktijk, waar door bepaalde ontwikkelingen of bijzondere gebeurtenissen onrust (=de O van OPA) is ontstaan, stapt men in de denkwereld om de nieuwe situatie te kunnen duiden en een nieuw attractief perspectief (=de P van OPA) te kunnen bepalen, dat vervolgens in de reële wereld in actie (=de A van OPA) kan worden omgezet. Het werk van Germans is ook bijzonder relevant waar het gaat om het bijeenbrengen van het actiesysteem

OPA model van Germans, 1991.

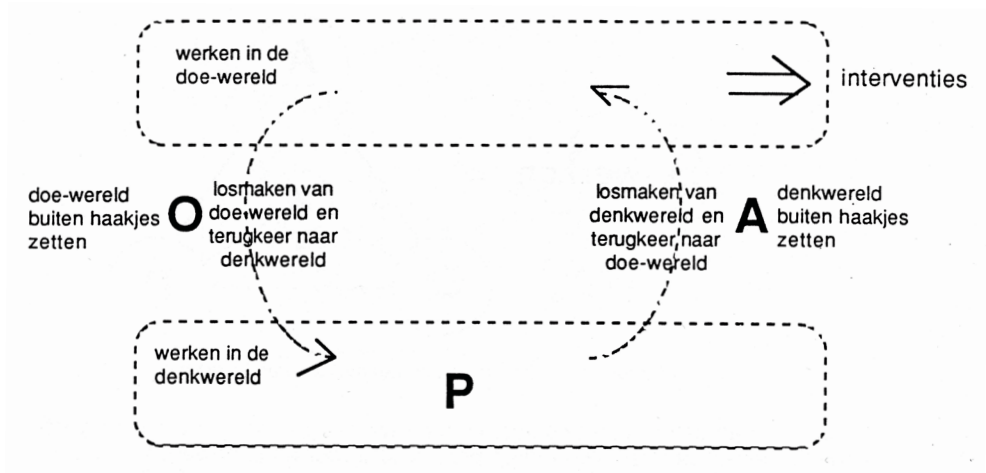


fig 3.20.

Kolb's Model, 1984.

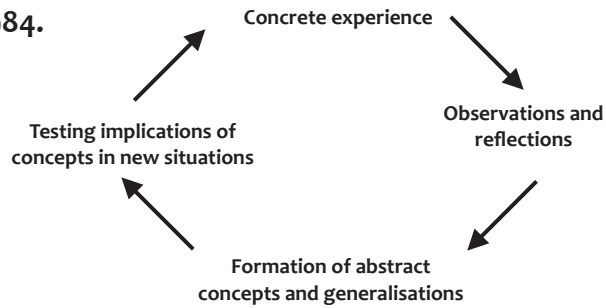


fig 3.21.

Gibb's Model, 1988.

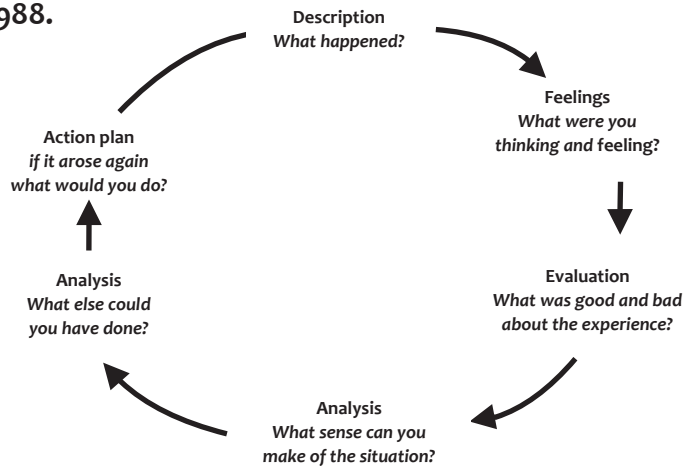


fig 3.22.

Rolfe's Model, 2001.

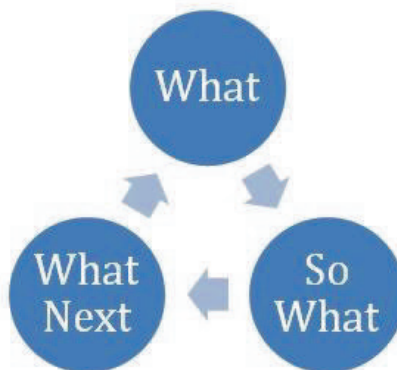


fig 3.23.

en het sociale systeem, een meer postmodernistische benadering voor het vormgeven aan verandering. Zijn werk sluit nauw aan bij de Soft Systems-methode van Checkland & Poulter (2006).

Ook andere auteurs komen met leermodellen uit reflectie op de praktijk van de professional. Interessant is het werk van Kolb, Boyatzis & Mainemelis (2001), die voortbouwen op het gedachtengoed van Dewey en Piaget. Zij gaan in op het experimentele leren waarin informatie in kennis transformeert. Dat gebeurt doordat de professional op specifieke ervaringen reflecteert. Daarmee groeien zijn begrip en algemene kennis en kan hij de denkconcepten die daaruit voortkomen testen op nieuwe situaties. Gibbs (1988) borduurt daarop voort met zijn model van de reflectiecyclus: ervaringen, reflecties, conclusies en daaruit voortvloeiende actieplannen. Heel aardig is een sterk verkorte pragmatische vorm die Rolfe, Freshwater en Jasper (2001) voorstellen en waarin de vragen circulerend beantwoord moeten worden: What? So what? What next?

3.4 Samenvatting reflective practitioning

In dit hoofdstuk heb ik inzicht proberen te geven in mijn ontwikkeling bij Shell en E.ON, een periode die loopt van 1987 tot 2015. Daarbij ontstaat een beeld van de degelijke en op modernistische leest geschoeide basisopleiding die ik in mijn beginjaren bij Shell heb genoten. Zo maakte ik me moderne methodes eigen, die vandaag de dag nog steeds niets aan effectiviteit hebben ingeboet. Ik kreeg kansen om me te ontwikkelen van een technologische professional naar een professionele leidinggevende. In die jaren leerde ik ook om, denkend vanuit het concurrerende veld van de buitenwereld, een vertaalslag te maken naar de noodzakelijke acties binnen het bedrijf. Tegen de millenniumwisseling werd binnen het bedrijf een omslag zichtbaar van modernistisch naar postmodernistisch denken in de wijze waarop de top van het bedrijf de onderneming wilde omvormen. Ik vervolgde mijn loopbaan in opeenvolgende leidinggevende posities bij E.ON. Daarin werd ik blootgesteld aan een breed scala aan situaties die mijn leiderschap verder vormden. Ik leerde in die tijd ook om in een grote verscheidenheid van situaties de leiding te nemen in het definiëren en implementeren van strategische verandering. Aanvankelijk was mijn werkwijze sterk bedrijfskundig en rationeel georiënteerd, maar gaandeweg leerde ik een meer dialogische benadering toe te passen. Daarbij trad ik ook meer en meer met de buitenwereld in contact en probeerde die met de eigen organisatie te verbinden. In de laatste jaren werd ik me bewust van de onderliggende principes van het sociaal constructionisme en probeerde die bewuster toe te passen bij het ontwikkelen van de Europese organisatie van de Steam Fleet.

In de periode dat ik bij Shell en E.ON werkte, ben ik mij gaan ontwikkelen als reflective practitioner. In eerste instantie ben ik intuïtief gaan reflecteren, met name op mijn eigen praktijk. In de tweede fase van mijn carrière is dat steeds meer een bewust proces geworden, waarin ook kennis en inzichten vanuit de wetenschappelijke literatuur werden betrokken. Mijn praktijk was intussen geëvolueerd van die van een technologische professional naar de praktijk van een leidinggevende in een grote organisatie, actief in technologie. Tijdens die ontwikkeling trad langzamerhand een verschuiving op in mijn denken, aanvankelijk vanuit een sterk modernistisch kader en vervolgens vanuit een veel meer gemengd kader waarin modernistische methodes op een steeds meer postmoderne wijze werden toegepast. Mijn leiderschap ontwikkelde zich daarbij mee, van logische, 'behavioral engineering'-achtige technieken die voor een high-risk omgeving zeker effectief zijn, naar een meer relationele, dialogische benadering van leidinggeven waar rationele methodes en technieken in worden geïntegreerd.

Leeswijzer

In dit hoofdstuk wil ik de onderzoeksvraag nader definiëren. Ik ga daarvoor in op een aantal thema's die me bijzonder interesseren in relatie tot leiderschap binnen een grote onderneming. Wat kun je leren over die thema's vanuit een moderne en vanuit een postmoderne visie? En wat zegt dit over het leiderschap dat een grote onderneming naar mijn inzichten nodig heeft?

Misschien komt het wat ongebruikelijk over om de onderzoeksvraag hier al te poneren, zonder eerst een gedegen literatuuronderzoek te hebben gedaan. Daar is echter een goede reden voor, namelijk dat mijn onderzoeksvraag voortkomt uit mijn reflectieve praktijk van leiderschap, die zich gedurende de afgelopen 25 jaar grotendeels afspeelde binnen twee internationale energieondernemingen (zie hoofdstuk 3). Gedurende mijn carrière heb ik de nodige vorming gekregen door de combinatie van on-the-job ervaringen en trainingen en is ook literatuur ad hoc aan de orde gekomen. Een diepgaandere bestudering van de wetenschappelijke literatuur is in de loop van de tijd steeds meer tot mijn reflectieve praktijk gaan behoren. Ik wil hier zeker niet de indruk wekken dat ik vanuit de theoretische literatuur een deductief onderzoek heb uitgevoerd. Eerder is het zo dat ik vanuit de praktijk een inductief onderzoek heb gedaan om die leiderschapspraktijk beter te leren begrijpen. Kortom, wellicht een wat ongebruikelijke opbouw van dit proefschrift, maar eigenlijk heel logisch vanuit het perspectief van de reflective practitioner. Ik verdiep de onderzoeksvraag door nader in te gaan op een aantal typerende thema's uit de leiderschapspraktijk: operational excellence, strategische implementatie en human resource management en development. Binnen deze thema's, die vaak een modernistische grondslag hebben, probeer ik tot een verdere postmodernistische invulling te komen van leiderschap.

4.1 De onderzoeksvraag

Als ik terugkijk op de ervaringen die ik als leidinggevende over de afgelopen 25 jaar heb opgedaan en mijn drive daarin probeer te verwoorden, dan komt er een aantal hoofdthema's naar voren. Zo ben ik altijd geïnteresseerd geweest in het gebruik van systematische technieken om complexe situaties te analyseren en op basis daarvan plannen te kunnen maken voor de toekomst. Daarbinnen ben ik altijd geboeid geweest door hoe mensen vanuit hun eigen professionaliteit optimaal aan

de doelen van de organisatie kunnen bijdragen, met veel waardering voor dat vakmanschap en de innovatie daarin. Want ik geloof dat dit een noodzaak is voor het succes van organisaties. Ik ben me ook meer en meer bewust geworden van het nut van sociale constructie als manier om vooruitgang in organisaties te bewerkstelligen. Van de noodzaak tot een overstijgend, geïntegreerd begrip bij eenieder, zodat er alignment en daarmee onderlinge versterking in de acties kan ontstaan. Pas in de laatste paar jaar ben ik gaan inzien dat ik intuïtief de aanpak van een reflective practitioner ben gaan volgen. Waarbij ik regelmatig terugblik op mijn eigen functioneren en dit telkens weer tracht te verbeteren qua effectiviteit naar de mensen en de organisatie waarvoor ik me verantwoordelijk voel. Daarbij realiseer ik me maar al te goed dat mijn ervaring daarin specifiek is. Zoals gezegd heb ik mijn ervaring grotendeels in omvangrijke internationale energie-ondernemingen opgedaan, met name op het gebied van engineering, technologie en operatie in een kapitaalintensieve omgeving in West-Europa. Ook het tijdsgewricht is hier van belang en bestrijkt de periode van 1987 tot 2015. Kenmerkend voor deze periode is dat het modernisme nog de boventoon voert, maar dat het, zoals we in het vorige hoofdstuk hebben gezien, met steeds meer postmodernistische ideeën wordt verrijkt.

Als ik bovenstaande probeer samen te voegen in wat eigenlijk de hoofdvraag is die mij zo fascineert door de jaren heen, dan zou ik die als volgt willen samenvatten en definiëren als mijn onderzoeksvraag voor deze dissertatie:

Wat vraagt leiderschap in de huidige, postmodernistische tijd vanuit het perspectief van de reflective practitioner die zich met de praktijk van het leidinggeven bezighoudt?

In de hierna volgende paragrafen wil ik nader ingaan op deze onderzoeksvraag, en deze nader belichten vanuit de praktijkthema's waarmee ik me het meest intensief heb beziggehouden. Daartoe wil ik eerst mijn algemene leiderschapsaanpak presenteren, waarin ik tevens de voor mij dominerende leiderschapsthema's met elkaar in verband breng. In de daaropvolgende paragrafen, werk ik deze thema's verder uit.

4.2 Leiderschapsaanpak en thema's

Als je leiding geeft aan een organisatie, dan zul je eerst moeten vaststellen waar je staat (punt A). Waar je goed in bent, wat je mogelijkheden en kansen zijn in de omgeving waarin je actief bent, kortom een strategische analyse. Daarvoor bestaan allerlei methodes. Een SWOT⁴⁹ analyse is misschien wel de bekendste.

⁴⁹ Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats.

Het is verstandig om zo'n proces met een representatieve groep van de organisatie in kwestie te doen. En ook een open sfeer te creëren, zodat er zo veel mogelijk relevante informatie en inzichten naar voren kunnen komen.

Vervolgens zul je moeten proberen te bepalen welke kant je in de toekomst wilt opgaan en waar je over een afzienbare periode wilt uitkomen, de strategische richting en het doel (punt B). De leider heeft hierin in mijn ogen een heel belangrijke rol. Niet zozeer dat hij nu per se de schepper van de daarbij behorende ideeën hoeft te zijn, maar wel in de zin dat hij de totstandkoming daarvan orkestreert, zich er zelf goed in kan vinden en het overtuigend kan uitdragen. In de bepaling van de richting heb ik me, geheel conform de tijdgeest overigens, regelmatig beziggehouden met de vraag wat het gewenste beeld was, de stip op de horizon, de visie. Waar raken mensen in een organisatie enthousiast over, wat kan hen niet alleen rationeel maar vooral ook emotioneel zodanig raken dat ze er inspiratie uit kunnen putten en zich ervoor willen inzetten?

In mijn loopbaan, en in het soort van bedrijven waar ik werkte en de rollen die ik daarin vervulde, ging die visie in het algemeen over het operationeel uitblinken in de activiteiten, oftewel *Operational Excellence*. Een hoog niveau van professioneel kunnen, leidende tot een uitstekende concurrentiepositie. Daarmee is een keuze voor de oriëntatie op *Operational Excellence* ook een strategische, om daarmee de concurrentie de baas te kunnen. Als je weet waar je uiteindelijk naartoe wilt, dan kun je daaruit afleiden waar je redelijkerwijs, volgens de beste inzichten van dat moment, in een periode van één tot drie jaar zou willen zijn (punt B).

Op het moment dat je weet waar je bent (punt A) en waar je naar toe wilt (punt B), dan kun je vervolgens afleiden waaraan je moet gaan werken om daar te komen. Feitelijk praat je dan over *strategische implementatie*: wat ga je doen en hoe. Ook daar zijn tal van methodes voor ontwikkeld. Ik raakte erg enthousiast over het werk van Tushman & O'Reilly (1997) die in hun werk de congruentiemethode beschreven en bij wie ik me deze methode eigen kon maken. De congruentiemethode is erg hands-on voor de praktijk van alledag, zo heb ik ervaren. Krachtig is de vertaalslag naar het benoemen van kritische taken voor het slagen en de ontleding naar verschillende dimensies van de organisatie, met relatief veel nadruk op mensen en cultuur. Ik heb het congruentiemodel veelvuldig toegepast in mijn praktijk.

In het implementeren van de strategie ben ik me meer en meer gaan realiseren dat de menselijke kant daarvan te weinig aandacht krijgt. Ook in kapitaalintensieve bedrijven is de menselijke factor van doorslaggevend belang. In de afgelopen decennia is hierin een op zichzelf staande functionele discipline ontstaan: het Human Resource Management (HRM). Waar ik tegenaan ben gelopen, is dat de

wijze waarop met mensen in een organisatie wordt omgegaan vaak onvoldoende is geïntegreerd in de bredere doelstelling van de organisatie. Het congruentie-model biedt daar in principe de handvatten voor, door de dimensies mensen en cultuur apart en als essentiële factoren te benoemen. Toch blijft zo'n aanpak al gauw te modernistisch van aard en te beperkt om te kunnen inspireren en binden. De veelvuldig gebruikte term *Human Capital* geeft dat eigenlijk ook al weer. Het wordt gezien als een bron die je kunt plannen, gebruiken en beheren, zoals je dat ook doet met financiële en materiële bronnen. Een vrij mechanistische, Tayloriaanse opvatting, zou ik zeggen. Meer dynamisch en aantrekkelijk wordt dit door de ontwikkelingskant te benadrukken, de *Human Resource Development*. Ik heb het geluk gehad een aantal succesvolle pogingen daarvan te hebben kunnen meemaken. In de laatste jaren van mijn carrière heb ik daar zelf ook, vanuit mijn leiderschapsrol, invulling aan proberen te geven, omdat ik ervan overtuigd was geraakt dat daar een doorslaggevende sleutel tot succes in zit. Het als leidinggevende werkelijk in contact komen met mensen, hen weten te prikkelen, te inspireren en daarmee te motiveren om zich in te zetten en verder te ontwikkelen in hun professionaliteit.

In de hierna volgende paragrafen wil ik de onderzoeksvraagstelling verder verdiepen aan de hand van bovengenoemde leiderschapsthema's:

- Operational Excellence
- Strategische Implementatie
- Human Resource Development.

4.3 Operational Excellence (OE)

4.3.1 De filosofie

Operational excellence is een visie, een toekomstbeeld om een hoog niveau van kunnen en professionaliteit te bereiken in de kernactiviteiten van het bedrijf of de organisatie. Deze visie daagt uit steeds weer aan te passen aan de omstandigheden, en daarbij telkens weer de mogelijkheden tot verbeteren te verkennen en toe te passen: Wat kan er vandaag beter dan gisteren?

Hoewel OE een vrij abstract gegeven lijkt, is het toch ook weer concreet genoeg om iedereen er een gevoelsmatige invulling aan te kunnen laten geven. Iedereen heeft wel er enig idee van wat excellent is, en van wat het zeker niet is. Het geeft daarmee een intuïtieve oriëntering aan iedereen die betrokken is bij het bedrijf om de praktijk van alledag verder te verbeteren. Ook van buitenaf kunnen anderen (klanten, leveranciers, etc.) een inschatting maken of een bedrijf excellent is in de uitvoering van zijn kernactiviteiten. Het bedrijf wordt dan als inventief gezien, niet alleen in de producten, maar met name ook in de manier waarop die producten tot stand komen. Er is sprake van groot vakmanschap, toewijding, focus op de core business, simpele processen en een goede organisatie. De communicatie in het

bedrijf is open, er is een continu streven naar verbetering en men is zich zeer bewust van de positie in de markt. Grote kans dat we hier te maken hebben met een marktleider.

4.3.2 Praktijkervaringen met OE

Voor mij is operational excellence zo belangrijk omdat het een oriëntatie geeft waar iedereen vóór kan zijn (echt tegen zijn lijkt welhaast onmogelijk). Het is tevens een strategische keuze om onder veranderende omstandigheden zeer goed in de markt te kunnen concurreren. Bovendien is het een vrij robuuste, duurzame richting die bestand is tegen flinke veranderingen in de omgeving. Het schept daarmee de mogelijkheden om focus vast te blijven houden en alignment te bereiken, en daarmee een sterke cultuur te ontwikkelen. Het geeft zelfvertrouwen en het maximaliseert de kansen op succes.




Bij bedrijven die hier al enkele decennia, zeer succesvol, mee bezig zijn, zie je dat het commitment van de leiding zeer groot is en vastgehouden wordt over een lange reeks van jaren. Daarin zie je ook een hoog bewustzijn over wie de klanten zijn en wat zij willen. De leiding is verantwoordelijk voor het sturen van de kernactiviteiten en het stellen van prioriteiten daarin. Het is zeker aan te raden om iedereen in de organisatie te betrekken en te ontwikkelen in de wijze waarop OE in de praktijk tot stand kan worden gebracht. Met name ook de vertaalslag naar het werk van het individu is daarin doorslaggevend. Zo ontstaat er alignment en kunnen medewerkers op een hoger niveau van begrip (ze praten meer dezelfde taal) met elkaar samenwerken. Dus wel geleid door de top, maar ingevuld door de managers en medewerkers zelf.


4.3.3 Leiderschapsbeschouwing op OE

Feitelijk denk ik dat voor de introductie van OE in een organisatie een mengeling van modernistisch en postmodernistisch leiderschap nodig is. Modernistisch in de zin van het initiëren, het heft in handen nemen, richting geven, en verantwoordelijkheid nemen voor het proces. Ook modernistisch in de zin van het doorvertalen van bedrijfsdoelstellingen naar organisatiestructuur en individuele activiteiten. Maar er zit tevens een element van zingeving in, over het laten groeien en laten excelleren van anderen. Zoiets kan alleen ontstaan bij een meer generatieve opvatting van leiderschap en dit lijkt mij daarom postmodernistisch. Ook is het leiderschap postmodernistisch in het onderkennen dat de betekenis ontstaat in relatie tot de ander. Dat het een proces is waarin iedereen betrokken moet worden, zodat het werkelijk door de organisatie tot stand komt en geleefd gaat worden. Dat er een bottom-up, autonomere beweging ontstaat die zichzelf meer en meer in stand houdt. Dat het individu zelf ook ontdekt waar zijn bijdrage



MEK Improvements at Pernis



The MEK Improvement Team generated USD 5 mln. per year by an additional MEK volume of 10,000 Tonnes due to significantly increased technical availability of 95%.

Real Team Work

The MEK Improvement Team was cross-functional, originated from OE and CT and had to close the gaps in fundamental process know-how and to define well-understood and consistent operational guidelines.

The following measures lead to the success:

- Improved knowledge of key operating variables.
- Reduced variations in feed and sulphuric acid quality.
- Improved Sulphuric Acid quality through operational change.
- A coherent set of plant modifications.

Business Alignment

The goals of the team were in perfect alignment to Shell Chemicals objectives:

- To gain no. 1 position in MEK
- To realise world class performance.
- The leadership role required a self-critical, open and learning attitude especially because of earlier involvement in initiatives that did not deliver.

2000 Champions Of Excellence

Champions of Excellence award voor het gehele operationele en technologische team voor uitmuntende resultaten MEK oplosmiddelen productie (fig 4.1).

kan liggen en hoe die af te stemmen met bijvoorbeeld collega's en daarbij het belang van de klant in het oog blijft houden.

Ook heb ik ervaren dat het niet zo eenvoudig is om OE consequent uit te dragen, als het voor de leiding van de top van de organisatie (mijn bazen, zogezegd) niet dezelfde prioriteit heeft. Dit kan de geloofwaardigheid van de leidinggevende ondermijnen en er zelfs toe leiden dat de organisatie in verwarring raakt over de werkelijke doelen van de onderneming. Om een voorbeeld te noemen: als mensen in mijn organisatie allemaal een helm en veiligheidsbril moeten dragen vanaf het moment dat ze een centrale in lopen – een van de basisvoorwaarden om tot een hoge veiligheidsprestatie te komen –, dan wordt dat ondermijnd als hiervoor bij de zusteronderneming net over de grens helemaal geen regels blijken te bestaan. Oftewel, voor een hoog niveau van OE in een organisatie is uiteindelijk commitment vereist van de hoogste leiding binnen het bedrijf. In andere gevallen wordt het telkens ondermijnd en doorkruist met andere, van buiten opgelegde, doelstellingen.

4.4 Strategische Implementatie (SI)

4.4.1 De congruentiemethode

Als je een visie hebt, zoals bijvoorbeeld OE, dan komt het er vervolgens op aan hoe je die tot leven gaat brengen in de organisatie. Deze stap noem ik hier de strategische analyse en implementatie. Ik werd enthousiast gemaakt voor de methodiek die Tushman en O'Reilly daarvoor ontwikkeld hadden. Zij gaven een cursus *Leadership Change and Organisational Renewal* waaraan ik in 2002 op de Harvard Business School heb deelgenomen. Ik was zo gegrepen door de complete doch relatief eenvoudige methode, dat ik die vanaf dat moment veelvuldig heb toegepast in mijn eigen leiderschapspraktijk. De methode is voorzien van het nodige praktische ondersteuningsmateriaal, zodat het door leiders in een organisatie in principe zonder externe hulp kan worden ingezet.



E.ON Benelux wint de DuPont Safety Award 2007. Externe erkenning voor de excellente veiligheidsprestaties (fig 4.2).

De methode is als volgt opgezet (zie ook fig 4.3):

1. Leidt uit de visie en strategische analyse af op welke punten de organisatie wil excelleren ten opzichte van de concurrentie en de klant.
2. Bepaal welke taken kritisch zijn voor het slagen daarvan.
3. Bepaal de *opportunity gaps* van de organisatie – de gewenste prestaties in de nabije toekomst ten opzichte van de huidige.
 - a) Een goede afbakening van het werkelijke verantwoordelijkheidsgebied van de manager is belangrijk. Dat zorgt ervoor dat de *gaps* die gedefinieerd worden in de control van de manager liggen en niet daarbuiten.
4. Check de organisatorische congruentie.
 - a) Waar zitten de *gaps* tussen de *Kritische Taken* en de *Formele Organisatie* (de organisatorische structuur, bedrijfsprocessen en verdere afspraken).
 - b) Waar zitten de *gaps* tussen de *Kritische Taken* en de *Mensen* (hiermee wordt bedoeld motivatie en competenties van medewerkers).
 - c) Waar zitten de *gaps* t.a.v. de *Cultuur* als je kijkt naar de *Kritische Taken*?
5. Ontwikkel oplossingen om de *gaps* te dichten en onderneem acties.
 - a) Bedenk oplossingen voor het dichten van de *gaps*.
 - b) Neem acties om oplossingen te implementeren en de *gaps* weg te werken.
6. Kijk naar de reacties en leer van de effecten.
 - a) En ga dan weer naar stap 2.
 - b) Kijk naar wat er gebeurt en anticipeer daar verder op, want de acties werken altijd weer wat anders uit dan van tevoren bedacht.

Het is dus belangrijk om de verschillende aspecten van een organisatie (formele structuren, motivatie en competenties van medewerkers en de cultuur) optimaal op de kritische taken, en daarmee ook op elkaar afgestemd (*aligned*) te krijgen. In dat kader noemen Tushman & O'Reilly ook de beperkingen van re-engineering projecten waarbij de inertie van de cultuur en bedrijfspolitieke belangen genegeerd worden, met mislukking tot gevolg. Ze benadrukken uitdrukkelijk het belang van de oriëntatie op de 'cultuur' en de 'mensen' van de organisatie. In veel gevallen lijken bedrijven zich overwegend beperken tot de formele structuren en processen. Terwijl de motivatie en competenties van management en medewerkers, evenals de bestaande cultuur, juist zo bepalend zijn in een effectieve transitie.

Verder benadrukken de auteurs dat ze een goede analyse, op basis van data, belangrijker vinden dan een snelle actie, wat voor sommige managers in de hectiek van alledag niet altijd gegeven is. Het gaat hier niet om *paralysis through analysis*, zo stellen ze, maar juist om *data-driven problem solving*. Een goede analyse is in principe in een tijdsbestek van één tot twee dagen goed te doen.

Congruentiemodel van Tushman en O'Reilly

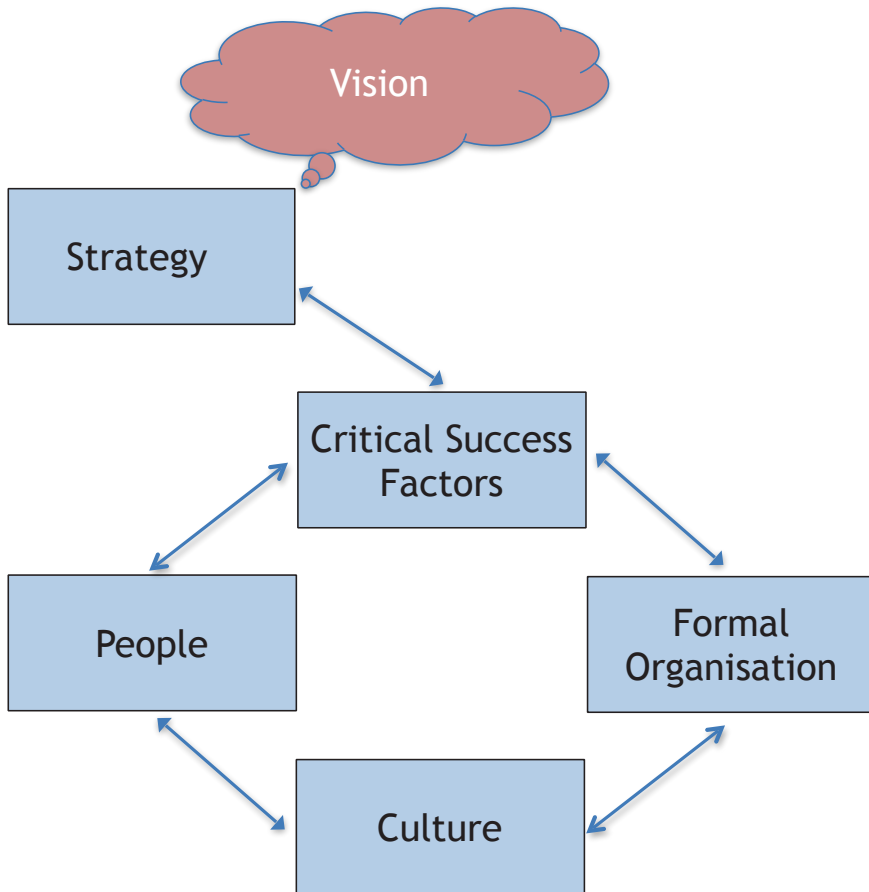


fig 4.3

Ze zeggen ook nog iets over de wijze waarop een situatie kan worden aangepakt. Effectieve managers doen de juiste dingen goed. Het al weten wat de juiste dingen zijn, is de helft van de oplossing. Een goede implementatie is minstens zo belangrijk voor het uiteindelijke succes. Daarnaast pleiten de auteurs voor '*learning by doing*', liever dan te blijven hangen in het bestuderen en analyseren van de problemen.

4.4.2 Praktijkervaringen met de congruentiemethode

Ik heb de methode in de loop der jaren veelvuldig toegepast om samen met mijn managementteam tot een goede analyse en een daarop afgestemde set van acties te kunnen komen. Daarbij ging het met name over de grotere veranderingen in de business omgeving en organisatie:

- Afstemming van de operationele en staf-organisatie bij de organisatorische invulling van E.ON Benelux Generation na de privatisering (Mook, 2002).
- Herstructurering van E.ON Benelux Generation onder de naam Move-ON, eenvoudiger structuren en reductie van het aantal medewerkers (Voorburg, 2003).
- Introductie 'Business Excellence' voor E.ON Benelux (Vlaardingen, 2006).
- Organisatieaanpassing 'Fit-for-Future' met acquisitie in België en overdracht van Trading-activiteiten aan E.ON Düsseldorf (Rotterdam, 2009).
- De opzet en ontwikkeling van de Global Steam Fleet organisatie in acht landen in Europa, (Hamburg, 2011).
- De implementatie van het reductieprogramma E.ON 2.0 in de Steam Fleet (Hannover, 2012).
- Introductie van het programma 'Operational Excellence in Steam Fleet through our People' (Amsterdam, 2013).



Selectie uit Strategisch Implementatie document voor de Steam Fleet 2013 (fig 4.4).

Tijdens de meeting met mijn managementteam eind 2002 in Mook vertelde ik over de congruentiemethode. Ik had al een vooranalyse gemaakt om de discussie te focussen en we probeerden deze methode direct toe te passen op onze situatie en om de teamleden op elkaar te kunnen laten afstemmen. Ook in de jaren erna trok ik deze methode regelmatig uit de kast, in ieder geval bij grotere veranderingen in de business omgeving. Op deze wijze probeerden we de betekenis van de veranderingen te doorgronden en onze acties daarop te laten aansluiten. De methode leende zich uitstekend voor een integrale beschouwing van de verschillende aspecten van de organisatie en haar mensen. Met een ondersteunende vragenlijst kon je in een halve dag vrij ver komen. Ze werkt om focus en alignment te verkrijgen, om de dingen te kunnen benoemen en om de verbanden te gaan zien. Ik gebruikte de methode zelfs om in tijden van behoorlijke ‘non-alignment’ binnen de directie tot een overeenstemming over de doelen en de vertaling daarvan in de organisatie te komen. Mijn ervaring is dat de logica van de methode zo robuust is dat ze, ook in omstandigheden waar de samenwerking onder druk staat, tot een zekere convergentie kan leiden.

In een latere fase, toen ik de Steam Fleet ging leiden, ben ik ook mijn teamleden gaan coachen bij het toepassen van het congruentiemodel. Na hen in eerste instantie zelf te hebben begeleid, gaf ik ze in het daaropvolgende jaar de mogelijkheid een training bij Tushman en O'Reilly te volgen. Dit gaf zowel een verbetering te zien in het niveau van dialoog, als een concretere uitwerking naar acties. En dat cultuur een belangrijk aspect is om een strategie succesvol te implementeren, was mijn teamleden ook duidelijk geworden. Want op de training hadden ze gehoord dat *‘culture eats strategy for breakfast’*⁵⁰.

Maar er waren ook wel een aantal praktische bezwaren die ik in de loop van de tijd ervoer. In de praktijk bleek het niet zo eenvoudig om met concrete acties te komen op het gebied van cultuur en mensen, terwijl dat juist zo belangrijk is. Dat ligt waarschijnlijk niet zozeer aan het concept van het congruentiemodel, maar meer aan de complexiteit van deze aspecten. Cultuur en de motivatie van mensen zijn nu eenmaal breed interpreteerbare begrippen, die niet zomaar even omgezet kunnen worden. Ook het idee van de feedback, door naar de responsies op de genomen acties te kijken, daar lering uit te trekken en ze bij te sturen, is wel erg academisch voorgesteld. Conceptueel klopt het wel, maar in praktijk is er vaak helemaal niet zo’n eenduidige relatie tussen acties en de gevolgen daarvan. Er lopen meerdere acties tegelijkertijd, bovendien vermengen die zich ook weer met nieuwe impulsen van buiten je eigen organisatie. Dat is in de praktijk onvermijdelijk, en misschien wil je het ook niet vermijden. Maar het maakt wel de interpretatie van de effectiviteit van ondernomen acties minder helder.

⁵⁰ bekend statement van Peter Drucker.

4.4.3 Leiderschapsbeschouwing op de congruentiemethode

Tushman en O'Reilly zelf gaven niet veel aanwijzingen over de wijze waarop aan het leiderschap vormgegeven moest worden. Daar heb ik hun werk verschillende keren op teruggelezen, maar ik vond hen op dat punt niet duidelijk. Ik denk dat je kunt stellen dat de congruentiemethodiek sterk modernistisch van aard is. Ze gaat er eigenlijk van uit dat, als je maar goed je best doet, goed analyseert en consequent acties onderneemt, de rest dan min of meer vanzelf volgt. Dus een hoge mate van rationaliteit en planzekerheid. Aan de andere kant waarschuwden ze voor een teveel aan analyse en stelden voor liever al acties te ondernemen, daarvan te leren en ze bij te stellen. Voordeel is dat je op die manier in ieder geval de karakteristieken van de organisatie gaat ontdekken, in een vorm van de impuls-responsmethode. Het leiderschap dat ik heb toegepast was modernistisch in de zin dat het initiatief om de congruentiemethode te gebruiken van mij kwam. Daarnaast had ik vaak van tevoren een eerste analyseronde voor mezelf gemaakt, die in ieder geval als ruggensteun kon dienen mocht het met het team niet zo soepel lopen. Hiermee had ik natuurlijk ook al de mogelijkheid om richting te geven aan de dialoog. Tegelijkertijd was de dialoog voor mij ook wezenlijk om tot een gezamenlijk inzicht te komen over de situatie waarin we zaten, en het vervolg dat we daaraan zouden moeten geven. Daarin heb ik altijd bewust de invloed van mijn team de ruimte willen geven, postmodernistisch dus. Ook de gemeenschappelijke betekenis die begint te ontstaan bij de beoordeling van de situatie, de prioriteitstelling in de kritische taken en de planning van de opvolgende acties, is sociaal-constructionistisch van aard. Bovendien namen mijn teamleden de verhalen na afloop mee naar huis, waar zij ze integreerden met de lokale bijzonderheden en hun leiderschap met een geloofwaardig, consistent verhaal versterkten.

Ik heb ook ervaren dat, als je de implementatiemethodiek in versterkte mate oplegt door alle teamleden daarin een formele training te laten volgen, modernistisch dus, daarmee ook de beïnvloeding 'van onderaf' aan kracht kan winnen en dat dit het sociaal construct versterkt en dat is juist weer postmodernistisch. Na een training ontstaat er een versterkt niveau van interactie binnen de methodiek en worden de mogelijkheden van de relatie met meer intensiteit ingebracht. Meer postmodernisme bij initieel meer modernisme dus!

4.5 Human Resource Management en Development

4.5.1 HRM: Beoordeling en belonen

Er is enorm veel geschreven over het beoordelen en belonen van medewerkers. Ik heb er inmiddels ook ruime ervaring mee opgedaan, zowel vanuit de beoordeelde als vanuit de beoordelende kant. Je zou verwachten dat me dat gemakkelijk zou afgaan na zo veel oefening. Nu is het inderdaad zo, dat ik inmiddels wel weet hoe je het aanpakt, en ook hoe het wat betere politieke spel gespeeld moet worden om je eigen medewerkers een fair deel uit het budget te kunnen laten toekomen. Maar het is me ook steeds meer gaan tegenstaan. Daarvoor heb ik toch te veel incidenten meegemaakt die ik als niet fair ervoer richting medewerkers. Het lijkt wel of er veel meer downsides dan upsides te beleven zijn aan de wijze waarop het beoordelen en belonen er in de ondernemingen waar ik werkzaam was aan toeging. Nu is er natuurlijk altijd een happy few, mensen die door de jaren heen bijna altijd tot de top-performers van een organisatie worden gerekend, die zeer regelmatig de positieve stimulans van een bovenmatige verhoging of bonus in ontvangst mogen nemen. Maar, zoals ik heb ervaren, een niet te veronachtzamen deel van de medewerkers ontvangt op een of andere manier een negatieve feedback in deze jaarlijkse ronde.

Het begint natuurlijk al met het beoordelingsgesprek zelf. Past dat nog wel in deze tijd? Is dit niet een modernistische gespreksvorm waar we zo snel mogelijk vanaf moeten zien te komen? Het is zo rolbevestigend: de leidinggevende die recht van spreken en oordelen heeft, de ondergeschikte die het allemaal moet accepteren en degene is die moet veranderen en verbeteren. Het betere *command-control* gebeuren zullen we maar zeggen. Als leidinggevende mag je ineens allemaal dingen ‘vinden’ van medewerkers, en die nog in een file vastleggen ook. Dat werd ook meer en meer mijn gevoel: wie ben ik om te oordelen, ik heb toch ook de waarheid niet in pacht? Bovendien staat dit toch haaks op de opvatting dat eigen initiatief en ideeën van medewerkers de betrokkenheid en motivatie moeten verhogen?

En dan de verhoging in beloning zelf, met soms daaraan gekoppeld een bonus. Allerlei onderzoeken hebben al laten zien dat de motiverende uitwerking daarvan van zeer korte duur is, met name omdat het een extrinsieke vorm van motivatie oplevert. Daarnaast is het uitermate lastig om tot een goede set van beoordelingscriteria te komen. Zelfs als je denkt dat het goed in elkaar steekt, blijkt vaak toch in de loop van een jaar dat andere aspecten belangrijker zijn geworden in het functioneren van een medewerker. Of dat er een te sterk accent ligt op bijzondere taken die met het realiseren van verandering te maken hebben, terwijl

het – ook economisch gezien – vaak minstens zo belangrijk is dat de basistaken op een hoogwaardige manier worden uitgevoerd. Al te vaak worden die als vanzelfsprekend genomen. Om een inzicht te geven in de effecten van beloningssystemen die naar mijn mening ongewenst zijn, hierbij een aantal voorbeelden.

Op een gegeven moment bleken de opties die aan een groot aantal managers waren uitgelooft, door ontwikkelingen op de externe markt praktisch niets meer waard te zijn. De top van het bedrijf meende dat dit de motivatie en binding niet ten goede zou komen en stelde een eenmalige bijzondere bonus in. Men besloot vervolgens ook dat de toekenning gedifferentieerd moest worden naar prestatie, terwijl dat voor de oorspronkelijke opties niet het geval was. Dat leidde tot het nodige onbegrip en frustraties, met name natuurlijk waar onder de norm werd toegekend. Het eerste probleem was dat de criteria waar de performance op gebaseerd was niet helder waren. Het tweede probleem was dat medewerkers de toekenning moesten afleiden uit de feitelijke uitbetaling, er was dus geen communicatie vooraf. En het derde probleem was dat de leidinggevendenden die de voorstellen hadden moeten doen door hogerhand overruled werden, waardoor ze de uiteindelijk toegekende beloning niet konden uitleggen. Het resultaat van dit alles was dat er flink wat medewerkers weliswaar een extra bonus kregen, maar met de boodschap daarin verpakt dat ze eigenlijk niet hadden voldaan en onder de norm waren gebleven. Door het geven van extra geld werd een deel van de managementpopulatie dus gedemotiveerd. Natuurlijk staat daar tegenover dat er dus ook een groep is geweest die zich gedurende korte tijd zeer gewaardeerd heeft gevoeld. Over het geheel gezien denk ik echter dat de effecten negatief zijn geweest.

Een ander voorbeeld was het herijken van de norm op de jaarlijkse variabele beloning. De variabele beloning was daarbij prestatieafhankelijk. Elk jaar werden de prestatiedoelen vastgesteld en aan het eind van het jaar geëvalueerd. Historisch was de situatie ontstaan dat het gemiddelde in de evaluatie van de gehele populatie op 115% was uitgekomen. Management besloot dit 'artefact' voor eens en altijd weg te nemen en de variabele beloningsnorm voor de gehele populatie voortaan op 100% te stellen. Het 'geleden verlies' van 15% aan variabele beloning werd gecompenseerd door het in de vaste beloning onder te brengen. Op zich kan dit natuurlijk als een logische maatregel worden gezien: 'eindelijk de zaken op orde'. Maar wat zijn de psychologische effecten naar medewerkers? Je zegt eigenlijk tegen de rekenkundige helft van je medewerkers, namelijk die welke onder de 100% beoordeeld en beloond worden: 'Je voldoet niet geheel, want je blijft onder de norm.' Daar zitten dus grote groepen waardevolle mensen bij, die al

decennia lang hebben meegeholpen aan de opbouw van de onderneming en die je elke dag hard nodig hebt. Die mensen krijgen dus op een gegeven moment te horen dat ze niet goed genoeg zouden zijn. Natuurlijk praten leidinggevendenden dan als Brugman om het geheel te nuanceren, maar helemaal goed voelt het niet meer. Leidinggevendenden proberen dan ook op andere manieren de pijn van het systeem te verzachten door bijvoorbeeld de spreiding in beoordelingen te verminderen (alles tussen de 98 en 102%), of door specifieke beloningselementen aan te vragen.

Samenvattend is mijn ervaring dat het beoordelen en belonen veel tijd en aandacht van het management vraagt. Het kost relatief veel geld in de beloningssfeer, en het resulteert in het algemeen in een slechts kortstondige positieve stimulans op met name de extrinsieke motivatie van medewerkers. Dat daarbij ook het risico levensgroot aanwezig is dat het voor een groot deel van de populatie ronduit negatieve effecten heeft en de intrinsieke motivatie en betrokkenheid kan ondermijnen, mogen bovenstaande voorbeelden illustreren. Dat er zelfs perverse effecten van kunnen uitgaan, waar het de beloning bovenmatig beïnvloedt, laten allerlei recente debacles in het bedrijfsleven en de bankwereld zien. In een poging beloning in te zetten om het gedrag van managers en medewerkers op de bedrijfsdoelen te laten aansluiten, ontstaan er allerlei problemen. Het lijkt welhaast onmogelijk om middels kunstmatige prikkels (in de beloningssfeer) gedrag te ontwikkelen dat in het belang van de organisatie en van de stakeholders blijft. Bovendien kan het de intrinsieke motivatie van mensen ondermijnen. Kortom: het beoordelen en belonen zoals ik dat de laatste jaren heb meegemaakt, is sterk modernistisch getint en begint steeds meer uit de pas te lopen met de zich ontwikkelende tijdgeest. Een tijd waarin inspiratie uit het sociaal constructionisme nieuwe perspectieven biedt. Waarin veel meer gekeken wordt naar wat er allemaal al is en kan. Waarin op een *appreciative inquiry*-achtige manier naar de bijdrage en ontwikkeling van mensen gekeken wordt en de intrinsieke motivatie wordt aangesproken en op een zingevende en inspirerende wijze verder wordt ontwikkeld. Waarbij ook veel meer van gelijkwaardigheid van relaties wordt uitgegaan. Ik vermoed dat dit ook zal leiden tot een belangrijke heroriëntatie van de rol van HR in organisaties.

4.5.2 HRD: Individuele ontwikkeling

Het basisidee achter Human Resource Development (HRD) is dat een organisatie aan kracht wint als haar medewerkers zich goed ontwikkelen en hun potentieel maximaal voor de organisatie weten in te zetten. In eerste instantie ligt de nadruk daarbij sterk op de ontwikkeling van individuele competenties van medewerkers en managers. Daarbij kan een clustering worden gemaakt om de verschillende gebieden van ontwikkeling te onderscheiden:

- Vaktechnische vaardigheden (voorbeelden: verdere specialisatie eigen vakgebied, nieuwe ontwikkeling op eigen vakgebied, focus op toepassingsmogelijkheden eigen vak etc.).
- Zelfmanagement competenties (voorbeelden: organisatie en prioriteitsstelling eigen werk, persoonlijke efficiëntie, planmatig werken, probleemanalyse, presenteren etc.).
- Interpersoonlijke competenties (voorbeelden: onderhandelen, vergaderen, beïnvloeden, klantgerichtheid, samenwerken etc.).
- Business competenties (voorbeelden: kennis over de markt, politiek, concurrenten, klanten etc.).
- Leiderschapsvaardigheden (voorbeelden: strategische analyse, doelen stellen, leiden van een team, beoordelen, coachen, inspireren etc.).

Heel bekend van Shell is de ontwikkeling van medewerkers middels *job rotation*, waarin ze met enige regelmaat van baan veranderden. Voor mijzelf betekende dat bijvoorbeeld vijf verschillende banen in veertien jaar tijd. In eerste instantie werd dat sterk geleid en gepland door het senior management. In latere fases (na 1998) moest het initiatief steeds meer van de individuele medewerkers uitgaan. In de tijd dat ik bij Shell begon te werken, was er daarnaast een geheel uitgewerkt schema van de trainingen die je geacht werd in de komende jaren te doorlopen. De implementatie daarvan verschilde sterk per bedrijfs onderdeel. Voor sommige disciplines doorliepen nieuw aangenomen medewerkers eerst een (vak)trainingsprogramma van vier tot zes weken voordat ze ook maar begonnen waren in de eerste baan. Bij andere was de vuistregel dat je maximaal twee weken per jaar op cursus mocht. Soms was ook de afronding van bepaalde onderdelen essentieel voor het maken van een volgende stap op de carrière ladder. De ontwikkeling van de medewerker was hierin een vast onderdeel van het functionerings- en beoordelingsgesprek met de leidinggevende en werd daarbij vastgelegd. Overigens veranderde dit aan het eind van de jaren negentig, waarbij gesteld werd dat iedere medewerker zelf verantwoordelijk werd voor zijn ontwikkeling en daarvoor in principe ook een ontwikkelingsbudget beschikbaar kreeg gesteld. Hiermee wilde Shell ook de (eventueel externe) mobiliteit van haar medewerkers vergroten. Dat was een duidelijke kanteling in verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de individuele medewerker.



Dialogo met de young potentials van E.ON Benelux, 2009 (fig 4.5).

Bij E.ON was er op lokaal niveau wel een programma. Dat gold zeker voor de opleiding van operators, waar een intensieve samenwerking bestond met een college dat de opleidingen voor een aantal aangesloten bedrijven verzorgde. Ook de onderhoudsafdeling had in het kader van een kwaliteitscertificering een goede inkadering. De ontwikkeling van hoger opgeleiden was daarentegen veel beperkter van opzet en werd aan het individuele inzicht van manager en medewerkers overgelaten. Mijn indruk was dat medewerkers daardoor in de praktijk minder ontwikkelingsmogelijkheden kregen.

4.5.3 Organisatieontwikkeling

Maar omdat het juist ook om het samenspel gaat binnen een organisatie, waarbij onderling begrip, afstemming en goede samenwerking een wezenlijke rol spelen in de effectiviteit van de organisatie als geheel, zou er ook veel aandacht moeten uitgaan naar de ontwikkeling van de organisatie als sociale groep. Dat betekent ook dat leiderschapsontwikkeling aandacht moet krijgen, zodat toekomstige leidinggevendenden zich bewust worden van zaken als groepsdynamica en getraind

raken in het leiden van steeds grotere organisaties, met name in de sociaal-psychologische kant van het leidinggeven.

Bij Shell maakte ik daar wel al kennis mee. Zo was er bijvoorbeeld een programma ‘confronterend coachen’ dat werd ingezet, en waar alle leidinggevendenden aan moesten deelnemen. Dit was onderdeel van een groter cultuurveranderingsprogramma dat de board, na een enorme daling in de olieprijs, had ingezet. De voorbeeldfunctie van de senior leider die daar een goed verhaal uit zijn eigen ervaring kwam vertellen, en de noodzaak tot verandering in de relationele kant van leiderschap kwamen daar uitdrukkelijk aan bod. Op een gegeven moment werd er zelfs een compleet nieuw leadership-center van Shell gebouwd in Soestduinen, waar alle leidinggevendenden een trainingsprogramma van een week bijwoonden. Dat was een uitstekend opgezet programma, met als basis het werk van Senge (1990) over lerende organisaties. Dat maakte indruk op me omdat het me pas echt bewust maakte van de rol van psychologische effecten bij mezelf en bij anderen, en de invloed daarvan op samenwerking. Elegant was hier ook het integreren van zelfkennis, visie, mentale modellen en teamleren in het systeemdenken. Ik was daar werkelijk enorm door gefascineerd. Helaas kreeg het nauwelijks navolging toen ik weer terugkwam in de werksituatie. Ik denk dat dat een gemiste kans was. Bij E.ON heb ik wel aanzetten gezien om de organisatie te ontwikkelen, maar misten ze consistentie en een goede follow-up. Er waren ook wel executive development trainingen samen met de MIT Sloan School of Management in Boston. Ook hierin lag de nadruk toch meer op business en strategie dan op de leiderschapsaspecten rond de ontwikkeling van mens en organisatie. In 2013 participeerde ik in een groep om de cultuur en leiderschapsontwikkeling binnen E.ON verder vorm te geven, maar dit strandde op onvoldoende leiderschap en commitment van de Board.

4.5.4 Leiderschapsbeschouwing op HRD

In deze paragraaf wil ik me met name focussen op mijn eigen ervaring, als leidinggevende, in de ontwikkeling van mens en organisatie. Leiderschap en de ontwikkeling van mensen en organisatie zijn natuurlijk nauw met elkaar verweven. Het hangt sterk van de inzichten en capaciteiten van de verantwoordelijke leiders af hoeveel aandacht en geld hiervoor wordt vrijgemaakt. Ook het voorbeeldgedrag van leiders speelt een essentiële rol. Zo heb ik veel geleerd van leidinggevendenden die dit zeer goed oppakten, zowel op individueel niveau als in hun interactie met grotere groepen medewerkers. Toen ik zelf als teamleider actief werd, probeerde ik me ook een beeld te vormen van wat mijn medewerkers aan trainingen nodig hadden. In het algemeen ging het dan om vakgerichte trainingen die draaiden om zelf-management, presentatie en samenwerking. Als ze wat verder in hun loopbaan waren, ging het ook om trainingen rond het leiden van een team e.d.

Toen ik bij E.ON Benelux zat, werd ik me ook steeds bewuster van mijn rol als coach naar mijn medewerkers toe. Ik onderkende toen ook meer en meer hoe degelijk mijn vorming bij Shell was geweest en realiseerde me dat een soortgelijke infrastructuur bij E.ON feitelijk ontbrak. Het ontbreken van zo'n infrastructuur bleek bijvoorbeeld op momenten dat er een goede probleemanalyse nodig was, zoals destijds bij de ontwikkeling van CCS. Daar haalde ik dan een Kepner en Tregoe trainer bij, om samen met een groep de problematiek in kaart te brengen. Maar door het ontbreken van een gedegen achtergrond bleek dit toch maar matig van de grond te komen. Ook de meetings van het managementteam, waarin we de visie ontwikkelden en doelen stelden voor de onderneming, met de afspraken voor implementatie, kunnen als organisatieontwikkeling worden gezien. Daar had ik bijzonder veel plezier in, en dat ging ons ook steeds beter af. Maar het begon nog veel meer impact te krijgen met het 'Business Excellence'- trainingsprogramma in 2006 waar alle medewerkers aan participeerden (zie 3.2.8 en 4.4.2). Dit programma was opgezet met hulp van mijn coach en een ondersteunend team binnen de onderneming. Op eigen kracht had ik dat niet gekund, daarvoor miste ik de skills. En ook de HR-afdeling was daarvoor niet geëquipeerd, want die was met name transactioneel gericht.

Hoe hoger ik in de hiërarchie van E.ON kwam, hoe nadrukkelijker ik me met de ontwikkeling van mijn managementteam en de organisatie ging bemoeien. Ik moest steeds meer mijn prioriteiten gaan stellen, en kwam erachter dat ik, in plaats van direct op inhoud te sturen, wat me lag en wat ik graag deed, moest proberen mijn manier van denken en doen over te dragen. En met hen bespreken hoe dat in de praktijk beviel, en wat ze daaruit leerden. Ik probeerde mijn teamleden bewuster te maken van hun stijl van leidinggeven, en besprak ook de wijze waarop ze hun groep als geheel benaderden. Ik probeerde ze te bekwamen in de congruentiemethode, door hen te laten lezen en door over de implementatie ervan naar hun team te spreken. Ik meldde ze aan voor een training in Harvard, zodat ze zich de methodiek zelf verder konden eigen maken. Bij terugkomst begrepen ze daardoor veel beter wat ik al die tijd bedoeld had te zeggen, en ze kwamen ook met eigen ideeën om de aanpak te versterken. In de verdere afspraken gingen we heel nadrukkelijk in op de aandacht voor en follow-up op de persoonlijke ontwikkeling van hun medewerkers. In ieder geval een van mijn managers heeft dat ook na mijn vertrek bij E.ON voortgezet en ging zelfs het boek van Tushman & O'Reilly (2002) lezen dat ik hem in dit verband had aanbevolen. Ook kwamen er mensen uit de organisatie naar mij toe, die me vroegen hun mentor te zijn. Dan kwam het accent heel sterk te liggen op de persoonlijke ontwikkeling van die mensen. Dat gaf gelegenheid om uit mijn ervaring te putten en hun een andere spiegel voor te houden. Dat vond ik leuk om te doen en het leidde ook tot zichtbaar resultaat. Maar het bleef erg hap-snap, en een wat breder begrip in de organisatie en een consistente ondersteuning vanuit HR ontbraken op dit punt.

Development leadership from modernistic to hybrid post/modernistic.

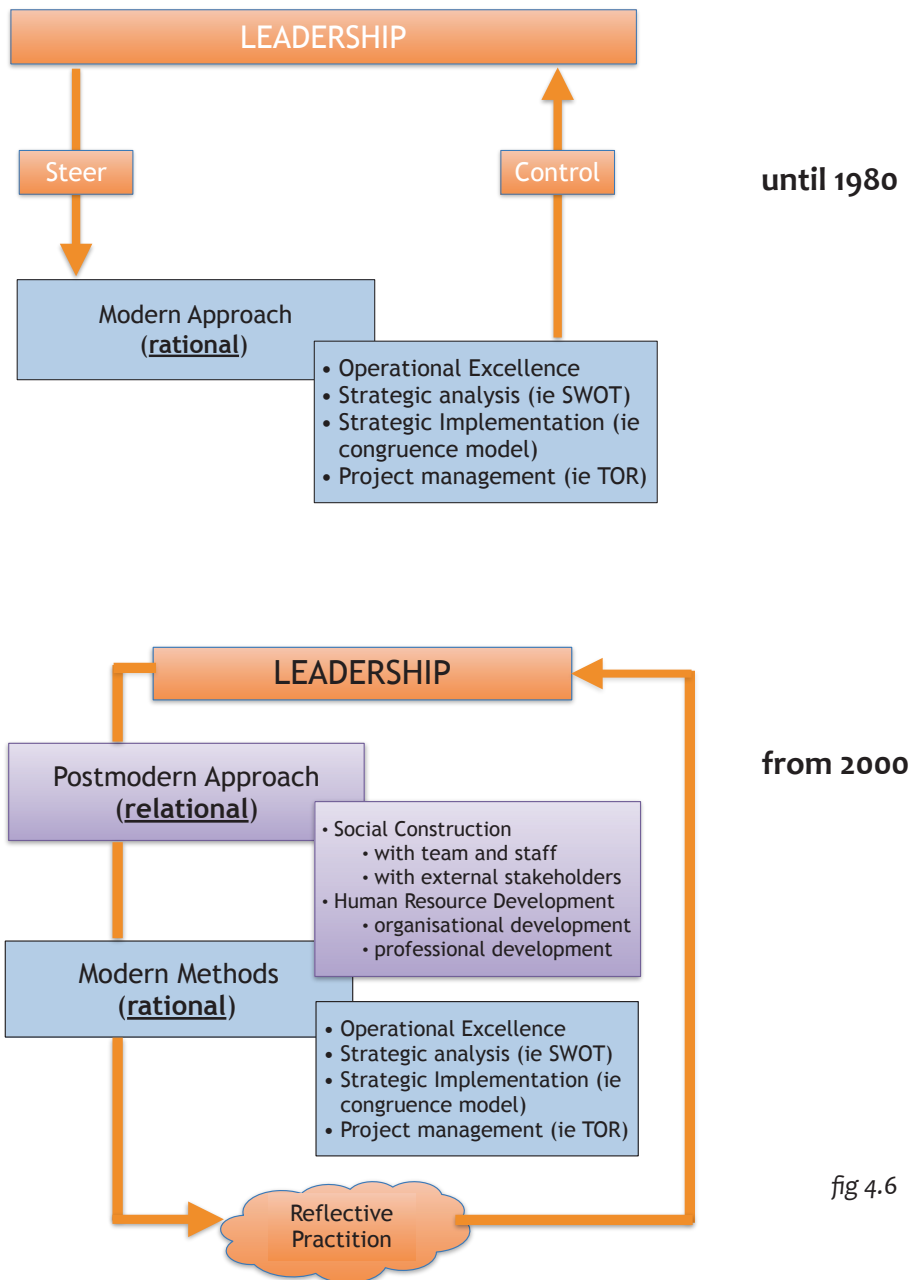


fig 4.6

Dat ervoer ik nog sterker in de ontwikkeling van de Generation organisatie als geheel. Ik voerde hierover ook verschillende gesprekken met de CEO van de unit en met de collega die verantwoordelijk was voor HR. Maar door hun relatieve onervarenheid met organisatieontwikkeling leverde dat uiteindelijk niet zo veel op. Datzelfde gold voor E.ON als geheel. Ik vond dat, als E.ON een andere cultuur nastreefde in het bedrijf, met een ander type leiderschap, daar ook een leiderschapsprogramma bij hoorde. Dat het initiatief anders zou stranden op een gebrek aan ervaring, door een gebrek aan onderlinge consistentie en voorbeeldgedrag.

Uiteindelijk heb ik zelf het initiatief genomen om met het Fleet-managementteam tot een specifiek organisatie-ontwikkelingsprogramma te komen; hier wordt verder op ingegaan bij de casuïstiek van hoofdstuk 6.

4.6 Postmodernisme en modernisme in leiderschap

Bovenstaande leiderschapsthema's – OE, SI en HRD – nader beschouwend, kom ik voorlopig tot de conclusie dat er een balans in modernistische en postmodernistische leiderschapsaanpak nodig is in het soort van ondernemingen waar ik gewerkt heb en in het tijdsgewricht waarin we nu leven. De bedrijven hebben in het algemeen een duidelijke hiërarchie, waarmee in ieder geval de verantwoordelijkheid tot initiëring bij de top is neergelegd. En mijn ervaring is ook dat medewerkers het gewend zijn om dat zo te zien, en in het algemeen uitdrukkelijk uitgenodigd moeten worden om met nieuwe ideeën te komen. In het algemeen is er ook sprake van een zekere informatie-asymmetrie, waardoor het met name lager in de organisatie lastiger is voor medewerkers om een goed overzicht te verkrijgen over relevante ontwikkelingen in het bedrijf in relatie met de omgeving. Dat overzicht is wel nodig om zinvolle aanzetten te kunnen geven. Maar het delicate is natuurlijk om met die aanzet ook gelijk tot een zekere framing te komen, een voorstructurering, waar in tweede instantie minder gemakkelijk van af te wijken is. Dit element van modernistisch leiderschap is daarmee onvermijdbaar, vermoed ik. En is het niet zo dat de leiders juist geselecteerd zijn, omdat ze in concurrentie met anderen een visie en een aanpak hebben die goed harmonieert met de wensen van de top van de organisatie? Zolang ook maar de gevaren goed in het oog gehouden worden wanneer in tijden van grote veranderingen de denkbeelden van de leiders niet harmoniëren met de bewegingen in de omgeving.

Om vanuit die modernistische aanzet te komen tot een postmodernistische aanpak, met een veel gelijkwaardiger waardering en inbreng van ideeën, is allerm minst eenvoudig. Het kost tijd; de leidinggevende moet vertrouwen weten op te bouwen en heel consistent zijn in zijn gedrag. Op het moment dat er veel wisselingen zijn in leiderschap wordt dat per definitie moeilijker. Want als mensen



Dialogo met alle interne stakeholders rond de ontwikkeling van projecten, 2008 (fig 4.7).

weten dat iemand er maar voor twee of drie jaar is, dan zullen ze minder genegen zijn mee te gaan en eerder vasthouden aan wat ze al doen. Dat geldt zeker als medewerkers al eens hun nek hebben uitgestoken en zich persoonlijk hebben gecommit aan een nieuw initiatief dat halverwege werd gestaakt; zo iets is funest voor de bereidheid om een volgende keer weer mee te werken. Misschien kan wel gesteld worden dat, wanneer er veel wisselingen in de leiding van een organisatie zijn, dit uiteindelijk de eigen ontwikkeling van mensen en organisatie ondermijnt. En het kan er ook toe leiden dat mensen de schijn gaan ophouden: men doet net alsof, totdat de wind uit een andere hoek waait, waarna men ook weer doet alsof, etc. Men ‘ontwikkelt’ zich dan met name door vast te houden aan de eigen gewoontes en alleen uiterlijk zijn gedrag aan te passen. Dodelijk voor een organisatie dus. Het is misschien wel de kunst om een organisatie zo postmodern te maken dat ze haast zelfsturend wordt. Dat ze de kracht heeft grotendeels zonder sterke aansturing van bovenaf effectief te kunnen zijn. In de omgeving waar ik gewerkt heb, heb ik dit eigenlijk nooit waargenomen. Leaders lijken toch ook te voorzien in een behoefte van groepen van mensen – om aandacht te focussen, om knopen door te hakken, om de richting met enige macht te kunnen beïnvloeden of bepalen.

4.7 Samenvatting - Wat vraagt leiderschap?

In dit hoofdstuk kom ik tot de formulering van de onderzoeksvraag waarop ik in dit proefschrift een antwoord probeer te geven. Deze vraag heeft zich gaandeweg mijn praktijk van het leidinggeven en de reflecties daarop aangediend en luidt:

Wat vraagt leiderschap in de huidige, postmodernistische tijd vanuit het perspectief van de reflective practitioner die zich met de praktijk van het leidinggeven bezighoudt?

Ik belicht deze vraag vervolgens vanuit verschillende, voor mijn praktijk essentiële, leiderschapsthema's: Operational Excellence (OE), Strategische Implementatie (SI) en Human Resource Management en Development (HRM/D). Ik kom daarbij tot het inzicht dat een organisatie aan kracht wint wanneer bij alle betrokkenen een overstijgend, geïntegreerd begrip ontstaat. Een inzicht in de toestand vanwaaruit een gezamenlijk en inspirerend perspectief voor de toekomst kan worden gecreëerd. In de omgevingen waarin ik gewerkt heb, heeft OE als toekomstvisie altijd een belangrijke rol gehad in de daaruit af te leiden handelingen. Dit bleek een duurzame visie te kunnen zijn, die robuust bleek voor sterke veranderingen in de business omgeving. Ik heb ruime ervaring kunnen opdoen met de SI middels concrete acties in de werkomgeving met behulp van modernistische methodes zoals het congruentiemodel. De kracht hiervan lijkt toe te nemen als de implementatiemethode op een sociaal-constructionistische wijze wordt toegepast, waarbij er vooral meer horizontale en bottom-up beweging tot stand kan komen. In de uitnodiging tot dialogische interactie kan dan een toekomstperspectief voor gecoördineerd handelen ontstaan. Door een bredere groep van betrokkenen te trainen in dezelfde (modernistische) methodieken nemen de mogelijkheden tot participatie toe en het creëert ook meer diepgang in de dialoog. Meer postmodernisme lijkt dus hand in hand te kunnen gaan met meer modernisme, of in ieder geval een sterker gedeelde basis in modernistische methodes. Het HRM dat ik heb mogen ervaren lijkt nog sterk op modernistische leest geschoeid en niet meer goed te passen bij de zich ontwikkelende tijdgeest. Het ondermijnt de bottom-up betrokkenheid van medewerkers, waarbij meer naar mogelijkheden tot versterking van de intrinsieke motivatie wordt gekeken. Onder andere vanuit de *appreciative inquiry* zijn belangrijke aanzetten te geven om kwaliteiten en intrinsieke motivatie van medewerkers bij de doelstellingen van een organisatie te laten aansluiten. HRM lijkt dringend toe aan een grondige herziening. Voor de ontwikkeling van management en medewerkers speelt, naast formele training, voorbeeldgedrag van leiders een doorslaggevende rol. Hoe hoger ik in de hiërarchie van het management terechtkwam, hoe belangrijker het werd dat ik me met de ontwikkeling van mijn mensen ging bezighouden. Omdat de scope steeds groter wordt, kan er steeds minder op inhoud en proces worden geleid. Effectiviteit in leiderschap ontstaat dan veel meer via het delen van inzicht over het toekomstperspectief en het handelingsperspectief dat daaruit kan worden

afgeleid. Dit wordt vergemakkelijkt als er meer gemeenschappelijkheid bestaat in de methodes die worden toegepast; daarvoor is training van belang. Ik heb daarin een sterke basis gezien bij Shell, ook waar het leiderschapsontwikkeling betrof. De historie van E.ON was zodanig dat zo'n gemeenschappelijke basis en ondersteuning vanuit HR ontbrak. Daardoor bleef een belangrijk potentieel van de organisatie onbenut. Ik heb er daarom binnen mijn eigen organisatie, met name ten aanzien van het Fleet Management, aanzetten toe gegeven. Deze ontwikkelingen staan in de casuïstiek van dit proefschrift beschreven.

Ten aanzien van het leiderschap dat nodig is in deze tijd, zou ik willen stellen dat een balans tussen modernistisch en postmodernistisch het beste werkt. Enerzijds zijn modernistische methodes nodig om aansluiting te vinden bij bestaande structuren en verwachtingen. Leiders kunnen hun rol vervullen door de aandacht op die aansluiting te focussen en daarmee de richting bepalen. Anderzijds kan het gebruik van modernistische methodes leiden tot een voorstructurering die nieuwe perspectieven en benaderingen in de weg zal staan. Om vanuit een modernistische aanzet tot een postmodernistische aanpak te komen, met de daarbij behorende veel gelijkwaardiger waardering en inbreng van ideeën, is allerm minst eenvoudig. Daarvoor is leiderschap nodig dat vertrouwen weet op te bouwen dat bovendien consistent is met het gedrag van de leiders. Omgekeerd werken veel wisselingen in de leiding van een organisatie ondermijnend in de ontwikkeling van dat vertrouwen.

Leeswijzer

In de keuzes die ik maak t.a.v. de onderzoeksmethodologie, ga ik ook in op de mogelijkheden vanuit zowel de moderne als de postmoderne opvatting, met de nadruk op een invalshoek vanuit het postmodernisme. Daarmee wil ik niets afdoen aan het nut van modernistische methodologie, doch ik probeer de waarde van een postmodernistische benadering als toevoeging daarop te duiden. Als reflective practitioner gebruik ik mijn ervaring en casuïstiek en mijn reflecties daarop als praktisch bewijs voor de generatieve conclusies die ik daaruit induceer. De methodologie die ik toepas is kwalitatief van aard en valt in de psychologie onder de Mixed Methods. Tot deze categorie behoren onder andere de narratieve beschrijvingen, learning histories en participatieve actieonderzoeken. Mijn werk valt in de categorie van narratieve beschrijvingen en de interpretatie daarvan om daarmee relevante, zinvolle kennis te kunnen genereren. Ik pas daarbij zelfreflectie en triangulatie met andere professionals toe als een validatiestap op de gegenereerde kennis en inzichten. Op deze manier verwacht ik mijn stellingname overtuigend – zowel voor de praktijk van leidinggevendenden als voor wetenschappers geïnteresseerd in leiderschap – aan te kunnen tonen.

5.1 Moderne onderzoeksmethodologie - kwantitatieve analyse

Over de moderne opvatting is het nodige bekend en beschreven in de literatuur. Te denken valt dan aan het genereren van kwantitatieve gegevens, data, door middel van surveys en dergelijke. Binnen kwantitatief onderzoek wordt in belangrijke mate gebruikgemaakt van statistiek. Een hypothese kan worden getest op basis van voldoende data die vervolgens statistisch geanalyseerd worden. Data kunnen eventueel verkregen worden uit gegevensbanken met grootschalige steekproeven die een heel grote reeks variabelen meten. Er moet steeds vanuit theoretisch oogpunt beargumenteerd worden waarom een bepaalde steekproef geschikt is. Moderne onderzoeksmethodes kennen ook wat fundamentele haken en ogen. Zo speelt de subjectieve selectie van de samples een belangrijke rol in de representativiteit van het bestudeerde fenomeen en kunnen er om verschillende redenen statistische fouten ontstaan. Maar het meest bezwaarlijk is dat niet altijd alle relevante data in een kwantitatief format gegoten kunnen worden en daardoor mogelijk onderbelicht raken in het onderzoek.

5.2 Postmoderne onderzoeksmethodologie - Mixed Methods

Tegenover onderzoeksmethodologie op basis van kwantitatieve gegevens bestaan er ook meer kwalitatief gerichte methodologieën. Hierbij kun je bijvoorbeeld denken aan diepte-interviews, focusgroepen of participerende observatie. De steekproef die hier wordt gebruikt is van veel kleinere schaal, maar elke respondent binnen de steekproef zal wel tot in meer detail worden onderzocht. Men krijgt, met andere woorden, veel meer informatie over een klein aantal cases. Vaak is kwalitatief onderzoek sterker verbonden met een achterliggende theoretische benadering. Voorbeelden hiervan kunnen zijn het sociaal constructionisme, *grounded theory*, etnografie, participatief actieonderzoek, narratieve beschrijvingen, *learning histories*, fenomenologie, kwalitatieve comparatieve analyse of actor-netwerktheorie. In de psychologie zijn deze vormen van kwalitatief onderzoek ondergebracht in Division 5 van de American Psychology Association. Deze omvat alle kwantitatieve en kwalitatieve methodes en mengingen daarvan (de zogeheten Mixed Methods). Een rijke bron van uiteenlopende onderzoeken die gebruik maken van de Kwalitatieve en Mixed Methods behoort, is te vinden op de website van het Taos Institute⁵¹. Een goed overzicht van de ontwikkeling van de postmoderne inzichten in nieuwe methodologieën voor het doen van onderzoek is te vinden in een recent artikel van de hand van Gergen (2014). Daarin legt hij vanuit Mixed-Methodachtige visies uit welk potentieel er is voor nieuwe inzichten door nieuwe vormen van onderzoek toe te passen: *'As I will propose, when the logics of reflective pragmatism are fully extended, we enter a new territory of understanding, one in which the vision of research is radically altered. We replace the captivating gaze on the world as it is with value based explorations into what it could be. This conception of a future forming orientation to research opens the way to new aims, practices, and reflections.'*

Er zijn allerlei methodes om casuïstiek te gebruiken. Een heel bekende daarvan is beschreven door Yin (2013). Als bezwaar tegen het werk van Yin kan echter worden gezien dat hij de methodologie om case studies toe te passen op een strikte, bijna modernistische wijze voorschrijft. Wat ik hoop te illustreren is de toegevoegde waarde die ik heb ondervonden als ik op een postmoderne manier naar mijn eigen leiderschapspraktijk kijk. De middelen die me daarvoor ter beschikking staan, zijn narratieve beschrijvingen, etnografie, *learning histories* à la Peter Senge en participatief actieonderzoek. Daarbij maak ik dus gebruik van mijn ervaring uit het verleden, gesystematiseerde praktijkkennis en theoretische modellen die de praktijk kunnen kaderen en zoek ik naar de best mogelijke handeling in de praktijk, waarbij ik de effectiviteit van mijn acties probeer te bepalen. Daarmee wil ik telkens reflecteren om mijn stellingname te verduidelijken. Dat is altijd niet-finaal: een mogelijkheidsvoorwaarde. Het zat al heel vroeg in mijn reflectieve praktijk

⁵¹ Het Taos Institute: www.taosinstitute.net

opgesloten, op een intuïtieve manier, en nu, met dit proefschrift, streef ik ernaar het meer uitgewerkt te doen. Daarbij ben ik me gaan realiseren dat er geen rustpunt is in het ontdekken van ‘de waarheid’ rond leidinggeven. Die blijft namelijk evolueren. Hoe wij denken over ‘de waarheid’ is de uitlaatklep van de verborgen en soms geleidelijk aan bewust wordende tijdgeest. Technologie, mobiliteit en andere culturele ontwikkelingen inspireren ons. Vroeger dachten we dat er één vast kader was, waarin iedereen werd opgeleid, maar dat is met het postmodernisme echt van de baan.

5.3 Process Narratives

In deze paragraaf wil ik nader toelichten hoe ik de narratieve onderzoeksmethode heb toegepast. Daarbij heb ik o.a. naar het werk van McNiff (2007) gekeken, interessante literatuur omdat het narratief onderzoek verbindt met actieonderzoek. McNiff maakt zich zorgen over de neiging van meer orthodoxe stromingen in de wetenschap om praktijkkennis als niet wetenschappelijk te betitelen. Hij stelt dat het feitelijk onethisch is als kennis, opgedaan in de praktijk, door sommige wetenschappers wordt gediskwalificeerd als tweederangs kennis omdat ze niet aan ‘de’ criteria kan voldoen. Te denken valt dan aan de criteria dat kennis te generaliseren en te reproduceren moet zijn. Daarmee zou alleen meer abstracte kennis wetenschappelijke waarde hebben en wordt meer specifieke, lokale en praktische kennis buitengesloten. McNiff komt met overwegingen hoe kennis die is opgedaan in de praktijk dan wel methodologisch kan worden verantwoord en welke criteria daarvoor zouden moeten gelden. Hij stelt dat praktijkkennis die geproduceerd wordt vanuit een goed (zinvol en valide) verhaal moet komen vanuit een goede (zinnvolle en valide) praktijk. Deze kennis moet bovendien integraal door zelfreflectie en door de kritische toetsing van collega-professionals worden gevalideerd. Als ze deze toetsing kan doorstaan en dus zinvol en waardevol voor anderen is, dan kunnen we over ‘viable knowledge’ spreken (en niet zozeer over waarheidsvinding). Deze kennis is zinvol voor anderen, ze snijdt hout; anderen kunnen daar wat mee in hun eigen praktijk. Voor een verdere verdieping in onderzoek naar relationeel leiderschap met o.a. de narratieve analyse als onderzoeksmethodiek zie Fairhurst en Uhl-Bien (2012).

Van de Ven en Poole (2005) gaan in op verschillende benaderingswijzen voor onderzoek naar veranderingen in organisaties. Zij stellen een matrix voor met als eerste dimensie ‘Organisatie’ – als entiteit (‘de organisatie’) of als werkwoord (‘organiseren’) – en als tweede dimensie de methodologische manier om veranderingen te onderzoeken, via een kwantitatieve (‘variantiemethode’) dan wel kwalitatieve methode (‘process narrative’) (zie fig 5.1). Ieder van deze zienswijzen leidt tot een verschillende vraagstelling en geeft onderling onderscheidende beelden rond organisatorische verandering. Hoewel enerzijds

		Ontology	
		An organization is represented as being:	
Epistemology (Method for studying change)		A noun, a social actor, a real entity ("thing")	A verb, a process of organizing, emergent flux
	Variance method	Approach I Variance studies of change in organizational entities by causal analysis of independent variables that explain change in entity (dependent variable)?	Approach IV Variance studies of organizing by dynamic modeling of agent-based models or chaotic complex adaptive systems
	Process narratives	Approach II Process studies of change in organizational entities narrating sequence of events, stages or cycles of change in the development of an entity	Approach III Process studies of organizing by narrating emergent actions and activities by which collective endeavors unfold

Typologie van benaderingswijzen voor onderzoek naar organisatieverandering (uit Van de Ven & Poole, 2005) met daarin gepositioneerd de dominante benaderingswijze (III) in dit proefschrift (fig 5.1).

deze zienswijzen als concurrerend en tegengesteld gezien zouden kunnen worden, kunnen ze ook juist als complementair beschouwd worden. Gecombineerd leiden ze tot een completer, rijker beeld van organizational change. Zij beschouwen het superieur verklaren van een van de benaderingswijzen (bijvoorbeeld de variantiemethode) als nodeloos beperkend en zelfs onethisch: *'In the absence of unambiguous foundational truth in the social sciences, the only sensible way forward can be conscious pluralism'* (citaat uit Pettigrew, 2001).

Dit sluit zeer goed aan voor de benaderingswijze van deze dissertatie, waarin mijn dominante benaderingswijze die van de zich ontwikkelende professional is, die reflectief naar zijn eigen ontwikkelingsproces kijkt in het leidinggeven aan verandering in organisaties. Qua methodologie gaat het dus om 'process narratives' en ten aanzien van het leiderschap om de zich ontwikkelende, 'emergent', professionele identiteit. Daarmee sluit deze aan op benaderingswijze III uit tabel 5.1. Bij process narratives gaat het erom om duiding te geven aan de observaties en de logica en het generatieve karakter ervan te ontdekken en te begrijpen: *'In narrative theory the story is an abstract conceptual model; it identifies the generative mechanisms at work.'*

Bovendien wordt ook Pentland (1999) aangehaald die een aantal minimale voorwaarden noemt waaraan een narrative moet voldoen om opeenvolgende gebeurtenissen te duiden:

- er is een time sequence (gebeurtenissen hebben een bepaalde volgorde in de tijd),
- er zijn actoren waaromheen het verhaal zich afspeelt,
- er is een identificeerbare persoon die het verhaal vertelt,
- er wordt vanuit een normatief kader gesproken, dat zo goed mogelijk geduid moet worden,
- het verhaal speelt zich in een zekere context af; deze kan van belang zijn voor de interpretatie van de gebeurtenissen.

Deze benaderingswijze geeft voor mij duidelijke aanknopingspunten voor dit proefschrift, waarin ik dieper op deze voorwaarden in ga. Er is ruimschoots aandacht voor mijn eigen afkomst en levensgeschiedenis om daarmee expliciet en impliciet duiding te geven aan mijn normatieve kader. Daarnaast besteed ik veel aandacht aan de omstandigheden van het soort bedrijven waarin ik actief was.

Samenvattend: ik ga uit van de narratieve onderzoeksmethode met de nadruk op de ontwikkeling van mijn leiderschap vanuit een bepaalde context. Ik gebruik mijn verhalen om daarmee kennis te ontwikkelen die voor beroepsgenoten relevant en zinvol is. Deze kennis wordt 'viable' door integrale reflectie met anderen, zoals ik dat in het afsluitende hoofdstuk 9 met triangulatie zal doen.

5.4 Persuasive Evidence via Mixed Methods.

In mijn geval maak ik zowel van literatuur als van casuïstiek gebruik om mijn stellingname overtuigend aan te tonen. Deze wijze van aantonen wordt in de literatuur ook wel als *persuasive evidence* aangeduid. Daarbij gebruik ik de literatuur zowel deductief maar vooral ook inductief. Ik formuleer mijn stellingname vanuit mijn praktijkervaringen en gebruik de literatuur als reflectieve bron om op een generatieve wijze mijn stellingname te valideren. Hetzelfde geldt voor de casuïstiek waarbij de kern is dat ik een verhaal neerleg dat aanwijzingen geeft voor mijn zich ontwikkelende stellingname. In mijn geval lijkt het inzoomen op narratieve analyse en etnografie het meest voor de hand te liggen. Maar feitelijk is de Mixed-Method benadering, de combinatie van kwalitatieve manieren van onderzoek doen, de overkoepelende methodologie die ik toepas. De praktijkervaring, de toegepaste casuïstiek en de bestudeerde literatuur zijn daar de onderdelen van.

In de afgelopen 25 jaar heb ik de nodige praktijkervaring opgedaan, vanuit verschillende rollen in het internationale bedrijfsleven. Probleem voor veel mensen in de praktijk, zeker op leiderschapsposities is dat ze geen gelegenheid krijgen om afstand te nemen. Er wordt een groot beroep op hun beschikbaarheid gedaan en ieder moment beslissingen en actie verwacht. Ik heb altijd een sterke behoefte gevoeld om naast de actie van alledag, afstand te kunnen nemen, om overzicht te behouden en te kunnen reflecteren. Ik heb daarbij geprobeerd uit de hectiek van alledag te komen, na te denken over het effect van mijn eigen acties als leider in de organisatie en hoe me te verbeteren. Ook heb ik me vele jaren laten begeleiden door een coach met de noodzakelijke wetenschappelijke achtergronden op het gebied van leiderschap en lerende organisaties. En omdat ik me altijd zeer bewust ben geweest van mijn specifieke perspectief in het geheel, heb ik het beeld verder laten trianguleren door mijn promotor en co-promotor. Deze triangulatie zal ik in dit proefschrift ook nog met die van andere betrokkenen uit mijn praktijk verrijken. Zij kunnen mijn beeld commentariëren en specifiek hun visie geven op mijn stellingname en conclusies daaruit. Tenslotte zal ook de promotiecommissie, met een sterke academische vorming op dit vakgebied haar oordeel geven, waarin ik ze hopelijk weet te overtuigen van mijn stellingname. Deze combinatie van ervaringen uit de praktijk, en inzichten vanuit de wetenschap vind ik daarmee ook het meest waardevol. Want alleen wetenschap kan totaal losgezongen raken van de praktijk, waar juist mensen uit de praktijk kunnen aangeven of de stelling en redenering hout snijdt. Andersom, biedt de wetenschap van haar kant nieuwe perspectieven die juist weer zeer inspirerend kunnen zijn voor de praktijk van alledag.

Ik zoek dus juist de complementariteit van deze gemengde groep van praktijk-gemeenschappen⁵² (Grieten & Lambrechts, 2007) in de hoop dat dit voor hen overtuigend is, hun inzichten verrijkt en hen verder brengt.

5.5 Samenvatting onderzoek naar leiderschap

In dit hoofdstuk motiveer ik mijn keuze in onderzoeksmethodologie die tot de Mixed Methods gerekend kan worden. Daarin maak ik van zowel literatuur als van casuïstiek zoals opgedaan in de praktijk gebruik om mijn stellingname op een overtuigende wijze aan te tonen. Ik heb me de literatuur kennisgemaakt via training, maar ook door specifieke verdieping in de wetenschappelijke literatuur, met name ten aanzien van het sociaal constructionisme. Deze literatuur gebruik ik zowel deductief maar vooral ook inductief om op antwoorden op mijn onderzoeksvraag te genereren. Hetzelfde geldt voor de casuïstiek, die als reflectieve bron dient voor mijn stellingname. De beelden en ideeën die ik heb opgedaan om mijn stellingname te onderzoeken zijn die van de reflective practitioner die op verschillende tijdsintervallen, met zich onderscheidende betrokkenen de observaties heeft geprobeerd te duiden. Ik heb daarin de complementariteit van wetenschappers en praktijkmensen opgezocht om voor beiden zingevende tot zingevende inzichten te kunnen komen.

⁵² Een typerend voorbeeld van postmodern onderzoek dat moet leiden tot persuasive evidence voor verschillende praktijkgemeenschappen is geschreven door Grieten en Lambrechts die als consultants, maar tevens verbonden aan de Universiteit van Hasselt.

Leeswijzer

Er is geen gebrek aan literatuur over leiderschap. Het voert te ver om daar een compleet overzicht over te geven. Ik zal me hier beperken tot enkele hoofdlijnen in ontwikkelingen op het gebied van leiderschap. Ik zal me daarbij vooral op leiderschap van veranderingen, oftewel het veel gehanteerde begrip *change leadership* richten. Daarnaast vind ik het belangrijk de discontinuïteit die er plaatsvindt in het denken in de jaren '70 van het modernisme naar het postmodernisme. Daarbij zal ik de historische lijn beschrijven die voert tot de ideeën over leiderschap in de moderne tijd, tot ongeveer 1980. Wie zijn de auteurs die als grondleggers hebben gediend voor de moderne methodes, waarbij een meer dominante, top-down benadering van de klassieke MBA-school wordt gevolgd? Daarna volgt een overzicht op de leiderschapsliteratuur vanuit een postmodernistische visie. De eerste bewegingen zijn daarbij aangezet door de Franse linguïst Lyotard (1979) die met zijn ideeën het postmodernisme ook zijn weg laat vinden in de sociale wetenschappen. Later is dat onder andere Ken Gergen die daarin verder vanuit een sociaal constructionistische visie vorm aan geeft. Hierin worden dialoog, het relationeel creëren, en voortdurend te onderhandelen in momentaan werkbare dingen steeds belangrijker. Hierbij begint het leiderschap veel meer te lijken op die van een makelaar tussen verschillende visies. Hoe is deze postmodernistische manier van kijken en denken tot stand gekomen, wat is de plaats van leiderschap daarin en wat zijn de hoofdpunten daarin en hoe verhoudt het zich tot het modernisme? Op deze vragen probeer ik in dit hoofdstuk wat verder in te gaan.

6.0 Inleiding

In een eerste oriëntatie heb ik een praktische manier gevolgd om inzicht te krijgen in de wetenschappelijke opvattingen over leiderschap. Via mijn promotoren kwam ik in contact met mensen die daar zowel onderzoek naar hadden gedaan als ook de nodige praktijkervaring mee hadden. Een van hen was Rob Blomme, begonnen in het bedrijfsleven en inmiddels hoogleraar aan de Nyenrode Business Universiteit. Met hem sprak ik onder andere over het bereiken van 'alignement' in een organisatie, waar hij destijds zijn proefschrift (Blomme, 2003) over heeft geschreven. Ik werd bijzonder getroffen door een van zijn uitspraken. Hij zei: 'Alles wat ambigu is, wat mensen niet snappen, daar wordt het gedrag naartoe getrokken.'

Eigenlijk is leidinggeven het veroorzaken van onzekerheid en daarmee het veroorzaken van verandering in een bepaalde richting. Onzekerheid gaan mensen oplossen. Als de onzekerheid binnen bepaalde grenzen wordt gehouden, dan veroorzaakt het actie om die op te lossen, dan leren mensen dus actief.’ Hij vertelde hiermee dat alignement de kans krijgt te ontstaan door de betekenis die leiders geven aan gebeurtenissen en hoe daarmee wordt omgegaan door de mensen in de organisatie.

Omdat ik me altijd zo had beziggehouden met het implementeren van strategische verandering in de organisatie, was ik ook bijzonder geïnteresseerd in de opvattingen van John Goedee, die daar het nodige over geschreven heeft in zijn proefschrift (Goedee, 2003). Ook hij kende een succesvolle start in het bedrijfsleven en raakte meer en meer geïntrigeerd door theoretische aspecten van strategische implementatie. Het bijzondere van zijn werk is dat hij een combinatie van moderne en postmoderne implementatie nastreeft, die leidt tot een organisatie-overstijgende keten van samenwerking. Ook maakte hij me bewust van de impact van taal als structurering, over wat nu waar is en niet waar. Hij beval me Burrell en Morgan (1979) aan, om mijn inzichten daarin te scherpen en verdere inspiratie op te doen. Hij leidt inmiddels een succesvolle organisatie die zich op ketensamenwerking richt en is hoogleraar geworden aan de Universiteit van Tilburg.

Ook kwam ik in contact met Marc Coenders vanwege zijn onderzoek naar leernetwerken (Coenders, 2008), omdat het me bijzonder interesseerde hoe ik experts vanuit de verschillende landen met elkaar in contact kon brengen. Marc had de nodige ervaring opgedaan met het opzetten van kennisnetwerken en vertelde over een meer horizontale beweging van organiseren, waarbij de manager niet regelend optreedt, maar wel vragend en misschien juist wel ontregelend. En waarbij de initiërende rol van de manager naar de vakman verschuift. Marc zei ondermeer: *‘Een op zichzelf prachtig doel als het versterken van een lerende cultuur en community wordt vaak geperst in een aanpak die vooral het regelen van de ontwikkeling zal versterken. Maar dit zal ten koste gaan van het leren zelf, met name het non-formele en informele leren dat door vaklieden wordt gewaardeerd. Het gevaar bestaat dat er gestandaardiseerde oplossingen komen, instrumentele aanpakken en uniforme metingen. Hiermee versterk je eerder een bestaande cultuur van planning en control dan dat je bijdraagt aan het versterken van een lerende cultuur’*. Ik heb Marc uiteindelijk gevraagd me te helpen met het opzetten van Communities of Practice, zoals dat in een van de cases in hoofdstuk 7 staat uitgewerkt.

Verder heb ik in dit hoofdstuk, met name voor de beschrijving van de ontwikkeling van het sociaal constructionisme en de ontwikkeling van meer postmodernistische visies op leiderschap, gebruikgemaakt van recent werk van promovendi die deze ontwikkelingen hebben proberen te duiden. Ik wil hier in ieder geval noemen de dissertaties van Belden-Charles (2011), Biemans (2012), Dawson (2011), Fifield (2013), Peters en Strijp (2011) en Verschuren (2013).

6.1 Leiderschap tot in de moderne tijd

Leiderschap is van alle tijden, en zal ongetwijfeld al vroeg in het ontstaan van de mensheid zijn eerste vormen hebben aangenomen, met name toen de homo sapiens zich in meer georganiseerde vormen, in groepen, begon te ontwikkelen. De eerste beschouwingen over leiderschap zijn vanuit mondelinge overlevering niet lang voor het begin van onze jaartelling op schrift gesteld. Geschriften over leiderschap in de westerse cultuur komen o.a. van Plato (427-347 v.C.) – over het opleiden van koningen door filosofen – en van Aristoteles (384-322 v.C.). Philippus II (382-336 v.C.), koning van Macedonië, staat bekend om zijn verdeel-en-heerstactiek. Zolang tegenstanders zich niet voelden behoren tot één groep zouden ze ook geen machtsblok tegen hem kunnen vormen. De nodige beschouwingen zijn ook te vinden in de geschriften rond belangrijke heersers als Julius Caesar en Alexander de Grote. De vroegere beschouwingen hebben daarmee meestal een context van strategie en tactiek rond het voeren van strijd en oorlog, het leiden van legers naar de overwinning en dergelijke. In de westerse cultuur komen daarin de ontwikkeling van oude Grieken, Egyptenaren en het ontstaan van het Romeinse Rijk dominant naar boven. Ook de geschriften van Machiavelli (1513) zijn interessant en algemeen bekend vanwege de beschouwingen op politiek leiderschap in de machtsstrijd rond Florence.

Overigens valt me wel op dat Jezus Christus als leidende figuur, met een impact die ook 2000 jaar na zijn dood nog steeds medebepalend is voor deze tijd en waar de westerse jaartelling op is ingesteld, bij de beschouwingen wordt weggelaten. Waarom dat zo is, is niet zo eenvoudig te verklaren. Het lijkt erop dat elke schijn van ‘niet-wetenschappelijkheid’ moet worden voorkomen. Dit heeft zeker te maken met de ontwikkeling van de moderne wetenschap zelf, die juist afstand heeft willen nemen van de pre-moderniteit: de periode tot aan de late Middeleeuwen, waarin metafysische, mythologische en religieuze concepten dominant in het denken waren. Deze ideeën, bij de overgang naar de moderne tijd te beschouwen als misconcepten, moesten vervangen worden door vooruitgang in wetenschap en technologie. Galilei's strijd met de Rooms-Katholieke Kerk rond 1620 – hij ondersteunde de theorie dat de aarde om de zon draait en niet andersom, waar Kepler en Copernicus in de decennia daarvoor al essentiële stappen in de bewijsvoering hadden geleverd – is hierin een markant punt. Ook

Isaac Newton (1643-1727) speelde als grondlegger van de klassieke mechanica een doorslaggevende rol in het ontstaan van de moderne wetenschap. Omdat hij was vrijgesteld van kerkelijke verplichtingen, kon hij zich volop met de verdere ontwikkeling van zijn wetenschappelijke ideeën bezighouden, zonder in conflict te komen met de Anglicaanse Kerk. Wetenschap en techniek werden als Newtoniaans, deterministisch en compleet gezien, waarmee ook de oorspronkelijke betekenis van modern was ontstaan. Dat men daarmee ook afscheid wilde nemen van het christelijke geloof, als eenduidige doctrine, als enige waarheid die er zou bestaan, en die de moderne wetenschappelijke ontwikkeling zo lang in de weg had gestaan, is goed te begrijpen. Daarnaast hebben westerse samenlevingen van tegenwoordig hun fundamenteën juist gebouwd op een strikte scheiding tussen kerk en staat, tussen religie en de logica van de moderne wetenschap. De thematieken die bij dit soort beschouwingen naar voren komen zijn zeer complex en veelomvattend van aard. Bovendien draagt het verleden ook de nodige frustraties en afkeer met zich mee over de Kerk in de brede zin van het woord, met name ook waar het andersdenkenden verketterde en wetenschappelijke ontwikkelingen belemmerde. Mogelijk is dat tevens een van de oorzaken dat in de literatuur over leiderschap, grotendeels aan het verschijnsel van Jezus Christus als leidende figuur wordt voorbij gegaan.

De vroege moderne literatuur over leiderschap, die vanaf de Franse Revolutie opgang maakt, gaat veelal over heroïsche leiders, waarin het idee van individuele helden dominant in het denken is verankerd, zie bijvoorbeeld Carlyle (1841). Tegen het eind van de 19de eeuw, bij de ontwikkelingen rond de Industriële Revolutie, ontstond er verdere behoefte aan begrip rond de organisatie van systemen en processen op industriële schaal, en de wijze waarop deze geleid konden worden. De Amerikaan Frederick Taylor is een van de toonaangevende wetenschappelijke grondleggers in dit veld (Taylor, 1911). Hij was werktuigbouwkundig ingenieur en bedacht theorieën om complexere en grootschaliger productieprocessen beter te kunnen beheersen, waarbij standaardisatie en efficiëntie bepalende begrippen werden. Het werk van Taylor kan hiermee tevens als een van de eerste wetenschappelijke onderzoeken op het gebied van leiderschap worden gekwalificeerd.

Veel leiderschapsstudies die de afgelopen eeuw verschenen zijn, zijn vanuit Amerikaans perspectief geschreven, en eigenlijk is dit anno 2015 nog steeds het geval. Grint (2011) schrijft over een belangrijke verandering in het leiderschapsdenken, mede als gevolg van de economische depressie van 1929, waarin niet meer alleen de rationeel-technische benadering van management cruciaal is, maar ook het besef dat de menselijke kant van het werkproces een

belangrijke variabele is. Het werk van Mayo (1933) en de beroemde Hawthorne-experimenten zijn daarvan een goede illustratie. Hier komt uit naar voren dat met name de aandacht van management voor de werknemers en hun werk tot betere prestaties leidt. Uit dit onderzoek zijn later ook de ontwikkelingen op het gebied van Human Resource Management en Human Relations Management voortgekomen.

Bij het leiderschapsdenken van de stroming die Taylor vertegenwoordigde, ging men ervan uit dat organisaties in een relatief stabiele, constante omgeving opereerden. Veranderingen in de organisatie werden gezien als incidentele, geplande gebeurtenissen, waarna er weer een langere periode van 'rust' nodig was om het nieuwe patroon van werken te laten inslijten. Illustratief hiervoor is het 3-fase denken in het werk van Kurt Lewin over verandering in organisaties: *unfreeze, change, freeze* (Lewin, 1947). In de eerste fase wordt gestreefd naar een overgang van onbewust fout naar bewust fout handelen, in de tweede fase naar een overgang van bewust fout naar bewust goed en ten slotte, in de laatste fase, van bewust goed naar onbewust goed handelen. Het gezag van de leider in die tijd was sterk positioneel bepaald.

Over de verschillende wetenschappelijke stromingen op het gebied van leiderschap geeft Caris (2011) een goed overzicht. Hij beschrijft het dominante denken volgens de zogenaamde 'Trait-school' tot 1940, met de opvatting dat effectieve leiders over gemeenschappelijke en aangeboren kenmerken beschikken. Daarna ontstond de opvatting volgens de 'Gedrags- of Stijlschool' dat goed leiderschap geleerd kan worden, waarbij bepalende leiderschapskenmerken in één- of meerdimensionele matrices gerepresenteerd worden. Vanaf ca.1960 ontstaan ideeën over situationeel leiderschap, waarin de effectiviteit van leiderschap bepaald wordt door de aanpassing van de stijl aan de situaties die zich voordoen. Deze stroming wordt de 'Contingentieschool' genoemd. Interessant werk in dit kader is afkomstig van Poiesz (1999) over het Triade-model, waarin de effectiviteit van de leider wordt gekenmerkt door de combinatie van capaciteit, motivatie en het zich voordoen van de gelegenheid.

Binnen organisaties ontstaat het besef dat er door veranderingen in de marktomgeving steeds weer aangepast en geïnnoveerd moet worden. In deze omstandigheden van continue verandering is een transformationeel type van leiderschap benodigd (Burns, 1978). Dit transformationeel leiderschap moet leiden tot een grotere betrokkenheid en motivatie van medewerkers. Caris, die deze ontwikkeling in leiderschap voornamelijk uit de business community ziet voortkomen, schaaft dit onder de 'Visionaire of Charismatische school'. Kenmerken voor het leiderschap zijn dus transformationeel en charismatisch. Het gaat om het ontwikkelen van een visie die inspirerend werkt, perspectief en vertrouwen geeft

voor de toekomst en individuele aandacht en uitdagingen biedt. Voorbeelden zijn Hermanns (2007), Riksen-Walraven (1989) en Vollebergh (1988). Kotter (1996) onderschrijft deze gedachten met zijn uitspraak dat succesvolle transformatie grotendeels door leiderschap wordt bepaald en voor maar een heel klein deel door management en hij stelt dat de meeste bedrijven 'overmanaged' en 'underled' zijn. Maar dat betekent nog niet dat de meer charismatische rol van leiderschap gescheiden moet worden gezien van de meer architecturale rol, zo schrijft Kets de Vries (2001). Een effectieve leider brengt beide rollen bij elkaar, schept visie, inspireert de organisatie en zorgt er tevens voor dat de organisatie op zijn taak is toegerust en goed gemanaged wordt in termen van controle en beloning. In het laatste decennium van de 20ste eeuw doet een nieuwe stroming onder de vlag emotionele intelligentie haar intrede, volgens welke EQ de leider veel meer effectiviteit verschaft dan de rationele intelligentie (IQ).

6.2 Leiderschap - relatie als uitvloeisel van het modernisme

Tegen het eind van de vorige eeuw komt de nadruk weer veel meer te liggen op competenties voor effectief leiderschap, waarbij er nu echter van wordt uitgegaan dat die voor een groot deel geleerd kunnen worden, en niet genetisch bepaald zijn. Aanpassingen in de aanwending van de juiste mix van competenties, afhankelijk van de specifieke situatie, leidt tot verschillende leiderschapsstijlen (Berne, 1966; Burns, 1978). In zijn boek *The Death of Modern Management* kenmerkt Owen (2010) deze periode als een afscheid van het modernisme in leiderschap; hij voorziet dat organisaties veel minder op controle en veel meer op samenwerking en betrokkenheid geleid gaan worden. Dit is ook terug te lezen in het werk van een aantal bekende auteurs van de managementliteratuur van de laatste decennia. Kort behandel ik daarom hier de inzichten van Henry Mintzberg, Stephen Covey en Robert Quinn over de veranderende rol van leiderschap.

Mintzberg (2009) vindt dat het transformationele denken in leiderschap met onrealistisch ambitieuze doelen en waarbij de afstand tot de werkvloer veel te groot is geworden, tot veel misstanden heeft geleid. Een misplaatst separate en superieure rol van leiderschap ten opzicht van management heeft geleid tot isolatie die tot ondermijning van het maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef heeft geleid. Hij schrijft over het belang van 'communities', waarin een bescheidener rol voor leiderschap is weggelegd: het stelt zich centraal in de gemeenschap op in plaats van top-down te denken en is meer faciliterend en motiverend dan controlerend. Covey (1989) stelt dat leiderschap begint bij persoonlijk leiderschap, vanuit de gedachte dat als iemand aan zichzelf leiding kan geven, ook de mogelijkheden beginnen te ontstaan om anderen te leiden. Echte verandering verloopt volgens hem van binnen naar buiten. Eerst je eigen karakter en dan de buitenwereld. Vanuit iemands diepste overtuigingen, zijn karakter en

motieven ontstaat richting om ook interpersoonlijk effectief te kunnen zijn. Dan kan in een verdere wederzijdse afhankelijkheid de waarde van samenwerking aan gemeenschappelijke doelen centraal komen te staan. Het denken in win-win constellaties, het begrijpen van de ander voordat je zelf begrepen wilt worden, en de nadruk op synergetische samenwerking vloeien daar dan uit voort. Het wordt daarmee een sterk 'wij-verhaal', een verhaal waarin onderlinge interactie en de belangen en interacties van de gemeenschap de boventoon voeren. Opvallend is dat zijn schrijven eerder gepostuleerd lijkt, dan voortgekomen uit wetenschappelijk onderzoek. Van de schrijver is bekend dat hij de mormoonse, traditioneel christelijke geloofsovertuiging aanhangt. Zelf zegt hij daarover dat zijn ideeën in alle humanistische filosofieën en wereldgodsdiensten zijn terug te vinden, en op universele normen en waarden zijn gebaseerd. Het werk van Robert Quinn ten slotte is interessant omdat daarin de omslag in denken over leiderschap van verandering heel duidelijk zichtbaar wordt. Hij introduceert in zijn vroege werk het Competing Values Model (Quinn & Rohrbaugh, 1988) om verschillende stijlen van management te classificeren. Daarna toont hij aan dat effectiviteit toeneemt van leiders die in staat zijn te variëren in denkmodel en daarbij de best passende managementstijl gegeven de organisatorische omstandigheden weten toe te passen (Quinn, 1988). In het denken over het laten ontstaan van meer bottom-up gerichte ontwikkelingen, het eigen initiatief en verantwoordelijkheid, de zogenaamde 'empowerment', schrijft hij dat dit per definitie niet door management kan worden bepaald, maar dat het vanuit mensen zelf moet ontstaan. Dat betekent echter niet dat management achterover moet leunen maar randvoorwaarden moet stellen en vooral zelf ook het voorbeeld geven, waarin duidelijk wordt wat de bedoeling is. Hij besteedt ook ruim aandacht aan het leiden van organisatieverandering (Quinn, 2004). Hij beschrijft de 'moderne' aanpakken, die meer rationeel, op feiten gebaseerd en top-down gericht zijn. Effectiever echter, en veel beter aansluitend op de tijdgeest van nu, zijn in zijn ogen de participatieve vormen, met de nadruk op de onderlinge relaties en dialoog. Ten slotte benoemt hij ook de kracht die uitgaat van het formuleren van een organisatie-overstijgende visie en strategie in het leiden van verandering. In het werk gaat hij in op de kracht van het benadrukken van opvallend positieve aspecten van een organisatie, daarmee aansluitend bij de zogenaamde positieve psychologie; niet kijken naar wat er mis is met mensen, maar zich richten op wat iemand wel kan, als basis voor verdere verbetering en versterking van het kunnen. En aansluitend daarop het versterken van de eigen leiderschapskwaliteiten door reflectie (Quinn, 2005). Deze ontwikkelingen – participatie, dialoog, het benadrukken van het positieve en reflectie op zichzelf – kunnen gezien worden als postmoderne vormen van leiderschap.

6.3 Paradigmaveranderingen en nieuw leiderschap

In een poging de nieuwe tijdgeest van eind 20^e tot begin 21^e eeuw te duiden, zou ik in willen gaan op een aantal ontwikkelingen die het modernistische beeld van leiderschap ter discussie stellen, en die voor een meer relationele, collectieve vorm van leiderschap oproept. Eigenlijk is de Franse linguïst Lyotard (1979) een van de eersten geweest die met zijn ideeën het postmodernisme een weg laat vinden in de sociale wetenschappen, waarbij hij het idee van een universeel systeem of theorie verwerpt. De waarheid valt niet meer te monopoliseren door een aantal onomkeerbare ontwikkelingen. Deze beschrijft Belden-Charles (2011) als zij in haar betoog spreekt over een aantal megatrends die rond deze tijd plaatsvinden en vragen om een nieuwe benadering: (1) democratisering in het werk, (2) de groeiende complexiteit en interconnectie en (3) globalisering in het werk. Om bij de eerste te beginnen: de laatste decennia hebben er ontwikkelingen plaatsgevonden die vragen om een meer bottom-up proces van besluitvorming zoals globale competitie en een stijging in hoog gekwalificeerde technische en dienstverlenende banen en een werkpopulatie die hoog is opgeleid (Lawler, 1986). Dit vraagt om een andere organisatie die minder hiërarchisch en bureaucratisch is en banen met een hoge kwaliteit en productiviteit oplevert. Individuele medewerkers hebben een grotere zelfstandigheid in beslissingen, afstemming met anderen en uitvoering van het werk nodig om dat te kunnen bereiken (Emery, 1989). Dit heeft met name in Australië, Europa en India al geleid tot meer participatieve werkvormen en zelf-sturende teams, en beweegt dus af van de modernistische bevel-en-heers achtige structuren. Overigens staat dit in de Amerikaanse cultuur - schrijft Belden-Charles - meer op gespannen voet met de daar aanwezige waarden van command-and-control en op individuele competitie gebaseerde resultaat. Employee commitment lijkt ook nu nog een issue voor de grote bedrijven en instellingen. Block (2008) schrijft over the voorkeuren voor het 'oude beeld' van leiderschap, die leiden tot apathie en passiviteit van werknemers. Het idee over die ene individuele leider schuift de verantwoordelijkheid schuift van iedereen naar enkele individuen. Daarmee verhindert het een betrokkenheid van velen die nodig is om de hedendaagse maatschappelijke uitdagingen aan te gaan. Het ten onder gaan van grote instellingen en bedrijven die met hun mechanistische structuren en bureaucratische stijl van leidinggeven geen aansluiting meer vinden bij de behoefte van de hedendaagse stakeholders lijkt hiervan een bewijs (Murell 1997; Wheatley, 2007). De uitdaging lijkt juist om de mogelijkheden van responsiviteit van mensen vanuit het gehele systeem te creëren, in plaats van vanuit de hiërarchie. Maar zolang het oude paradigma over leiderschap, naar het lijkt vrij hardnekkig, blijft bestaan, is het een illusie dat meer gedistribueerde organisatievormen stand houden, schrijft Belden-Charles.

Denkend vanuit de complexe systemen en parallellen trekkend vanuit de chaostheorie naar organisaties in hun dynamische omgeving van vandaag wordt

het oude deterministische paradigma, waarin er directe causale verbanden bestaan tussen gebeurtenissen, en een organisatie het best in kleine beheersbare onderdelen kan worden geleid, in twijfel getrokken. Wheatley (1994) trekt een parallel vanuit de adaptieve systeemtheorie naar organisaties. Een organisatie moet volgens haar gezien worden als een complexe verzameling van interacties die niet tot onafhankelijke variabelen of eenvoudige oorzaak-gevolg relaties kunnen worden gereduceerd. In plaats van te kijken naar de voorspelbaarheid en causaliteit tussen onderdelen, moet het begrip ontstaan door patronen en waarschijnlijkheden vanuit het gehele systeem te beschouwen. Deze visie vanuit complexiteit suggereert dat processen inclusief leiderschap continu plaatsvinden vanuit verschillende niveaus door het gehele systeem heen (Lichtenstein & Plowman, 2009). Leiderschap is een dynamisch proces dat de aandacht vestigt op wat gebeurt tussen de ruimtes van individuen (Lichtenstein & Uhl-Bien, 2006). Interessant werk van wat recentere datum is dat van Hazy (2012) en Hazy en Uhl-Bien (2013) die onderzoek doen naar het effect van verandering van spelregels in een organisatie om op veranderende omstandigheden te kunnen anticiperen. Hazy (2011) onderzoek de verbanden tussen een organisatie als complex adaptief systeem om te prestaties van een organisatie te verbeteren. Marion (2013) sluit hier goed op aan met de toepassing van complexe systeemtheorie, door een interactieve model te ontwikkelen voor leiderschap, waarmee inzicht wordt gegeven onder welke omstandigheden een organisatie kan floreren.

Een derde trend is de sterke globalisering die de afgelopen decennia in een stroomversnelling lijkt te zijn gekomen. Dit vraagt om nieuwe organisatorische oplossingen: virtuele teams, strategische allianties, netwerken en partnerships die zich wereldwijd bewegen, waarbij verschillende visies en belangen op elkaar afgestemd moeten worden. Gergen (1992) schrijft al over de enorme sociale impact die technologie gehad heeft, en nog zal hebben, op leiderschap: *'Technology is exposing us to a barrage of social stimulation that threatens our fixed identities as we interact instantaneously with a multitude of cultures. With social saturation, we are exposed to a diversity of views, norms, beliefs and assumptions that defy ordering through a singular leader.'* Overal vinden er transformaties plaats, waarbij hiërarchieën ter discussie worden gesteld en zich tot meer horizontale en samenwerkende vormen ontwikkelen. Friedman (2005) ziet die ontwikkeling in de gehele maatschappij plaatsvinden en vragen om nieuwe sociale, politieke en business structuren. En ook om nieuwe vormen van leiderschap. Leiderschap dat een meer coördinerende rol heeft om wereldwijde conflicten op te lossen in de globaliserende wereld.

Al deze ontwikkelingen doen een nieuw beroep op het leiderschap dat de wereld nodig heeft, die bedrijven en instellingen nodig hebben, die de maatschappij nodig heeft om problemen te kunnen oplossen en voorspoed te bevorderen.

6.4 Een Postmodernistische visie op leiderschap

Wat is leiderschap eigenlijk, gezien vanuit een postmodernistische⁵³, sociaal constructionistische visie? Wat is leiderschap eigenlijk, gezien vanuit een meer sociaal-constructionistische visie? Hoewel iedereen vanuit de eigen ervaring wel een bepaalde voorstelling heeft over wat leiderschap inhoudt, is het toch allerm minst eenvoudig om tot een bevredigende definitie te komen. Zo schrijft Bennis (2007) in zijn inleiding van het tijdschrift *American Psychologist* over leiderschap: *'Leadership is never purely academic. It is not a matter such as, say, string theory that can be contemplated from afar with the dispassion that we reserve for things with little obvious impact on our daily lives. Leadership affects the quality of our lives as much as our in-laws or our blood pressure.'* Pfeffer (1977) behoort tot de eersten die met een sociaal-constructionistisch perspectief op leiderschap komen. En probeert de vraag te beantwoorden waarom leiderschap zozeer als een individueel fenomeen wordt gezien. Hij komt met een heel praktische verklaring: *'If we can celebrate individual leaders as heroes when things go beautifully, we can also blame them and use them as scapegoats when things go wrong.'* Dit zien we ook in bijvoorbeeld de sport, wanneer een voetbalteam niet goed presteert en er iets aan gedaan moet worden. Het is dan bijzonder onpraktisch om het hele team naar huis te sturen, dus zoekt men een zondebok. In het algemeen is dat de trainer, die vervolgens zijn biezen kan pakken. Van het ontslaan van de trainer gaat de boodschap uit dat er actie is ondernomen om de prestaties van het team weer de goede kant op te sturen. Als een ongewenste situatie kan worden opgelost door een individuele leider te identificeren, wordt het veel gemakkelijker om met oplossingen te komen, dan wanneer het wordt geweten aan een complex van relaties en de sociale situatie. Pfeffer: *'Whether or not leader behaviour actually influences performance or effectiveness, it is important because people believe it does.'* Barker (1997) wijt de obsessie voor individueel leiderschap aan een zeer diep verankerd 'feudal paradigm-du-jour' van de grote sterke man aan de top van een hiërarchische organisatie die bepaalt hoe de doelen bereikt moeten worden, vaak ter verdediging van een koninkrijk of het vergroten daarvan door het voeren en winnen van oorlog. Dit lijkt nog steeds het geval te zijn, ondanks een hele reeks aan wetenschappelijke beschouwingen die deze veronderstelling van de individuele leider en leiderschap bekritiseert. Zo schrijven Gergen & Gergen (2004) *'For the constructionist (...) standing before us is a vast spectrum of possibility, an endless invitation to innovation'* en *'relational leadership emerges when people in dialogue create leadership roles and leadership activities among themselves'*. Gergen (2009) schrijft dat we, wat betreft ons begrip over leiderschap in een relationele zin, nog

⁵³ Feitelijk is Postmodernistisch Leiderschap, zoals ook prominent in de titel van dit proefschrift opgenomen, niet zo eenvoudig te definiëren. Bedoeld wordt hier hedendaags leiderschap dat de nadruk legt op relaties als bron van het maken en onderhouden van kennis. Het sociaal constructionisme geeft hier invulling aan.

helemaal aan het begin staan. Het idee van individueel leiderschap noemt hij misleidend, want hoe kan een leider in zijn eentje inspirerend, visionair, bescheiden of flexibel zijn als daar niet die anderen zouden zijn, die dat op zo'n manier kunnen en willen kwalificeren? Het is juist een co-actief proces, waarin de bevestiging door anderen essentieel is. Bennis doet daar nog een schepje bovenop door de scherpe uitspraak: *'...the only person who practices leadership alone in a room is the psychotic'*. Hij ziet niets in individueel leiderschap in een vacuüm en stelt dat leiderschap toch echt in een relatie geborgen ligt. Zelfs Kouzes & Posner (2006), die vaak worden aangehaald vanwege hun overwegend individuele, transformationele leiderschapsopvatting, schrijven: *'In leadership, nothing that we achieve is singular. Nothing. It doesn't matter whether you are the CEO or shift supervisor, the executive director or the volunteer coordinator, the principal or the team captain: you never, ever do it alone... leadership is a relationship.'*

'The breakdown of the individual, 'heroic' leader parallels the emergence of social construction as a metatheory', schrijven Gergen & Gergen (2003). Bij sociale constructie gaat het om het in relatie met anderen genereren van betekenis. Niet om het ontdekken van een waarheid die al bestaat, en alleen nog maar 'ontdekt' hoeft te worden. Kennis wordt continu gegenereerd in relaties met anderen. In de relationele theorie is het individu niet terug te leiden tot een autonome geest, maar een resultaat van participatie van historische relaties. Persoon en context zijn steeds samenhangende sociale constructies die continu gecreëerd worden in lokale, cultureel historische processen, schrijft Uhl-Bien (2006). Drath et al. (2008) geven aan dat als we het idee van een vooropgezette ideale wereld of waarheid, die we alleen nog maar hoeven te ontdekken, loslaten, dat we dan ook kunnen ophouden met het zoeken naar die ene persoon die het antwoord weet. Dat we het idee van een eenduidige objectieve waarheid kunnen laten varen, en bedenken dat we relationeel zin en betekenis geven vanuit een zekere context en visie op de wereld. Het is dan juist middels de dialoog over verschillende perspectieven en visies op de wereld dat we betekenis kunnen geven aan een nieuwe situatie. Daartegen afgezet is dan de betekenis vanuit één enkel wereldbeeld onvolledig en een beperkte waarheid. Maar een focus op alleen de relatie tussen actoren is onvoldoende. De essentie van leiderschap is niet die individuele sociale actor, maar het zijn haast onwaarneembare richtingen, bewegingen en oriëntaties zonder begin of eind (Wood, 2005). Sociale constructie en relationele theorie openen een perspectief om leiderschap te zien als de generatieve uitwisseling tussen mensen in een organisatie; dan ontstaat betekenis.

Op basis van het werk van grondleggers als Gergen, maar ook auteurs als Wenger (1998) en Kegan (2001), over *relational leadership*, komt Drath (2001) met verdere uitwerkingen van deze notie: *'... that pays attention to the whole system of relations (the deep blue sea) as the creative ground for leadership'* en *'Individuals are*

interpenetrating relationalities who actually come into being as various kinds of individual persons through connection, interrelation, language, joint action, and the shared creation of knowledge. I will therefore assume that in trying to make leadership happen while working together, people construct one another and become such things as leaders and followers.' Van recentere datum is een serie artikelen die door Uhl-Bien en Ospina (2012) bij elkaar zijn gebracht waarin meer traditionele opvattingen over leiderschap ter discussie worden gesteld en nieuwe mogelijkheden voor onderzoek en praktijk van relationeel leiderschap naar voren komen. Vanuit een sociaal-constructionistische visie zijn ook ideeën ontwikkeld over op welke wijze kennis vergaard kan worden, de zogenaamde *appreciative inquiry*, en wat er van leiderschap verwacht mag worden, *appreciative leadership*. In de hierna volgende paragrafen wordt daar dieper op ingegaan.

6.4.1 Appreciative Leadership

Organisaties in de 21ste eeuw moeten zich aanpassen aan een realiteit die onvoorspelbaarder en complexer lijkt te worden en waarin tegelijkertijd de werkpopulatie een steeds grotere verscheidenheid in etniciteit en cultuur laat zien. Srivasta en Cooperrider (1990) schrijven hierover: *'In order to survive under these conditions, executives must become realistic visionaries who can recognize the talent, intelligence and creativity that diverse organization members bring to their work and who can build on this diversity to inspire greater commitment and achievement.'* Ze benadrukken de noodzaak voor de 21^e-eeuwse leider om een veel meer appreciatieve organisatie te creëren en daarin ook zelf het voorbeeld te nemen. Ze leggen de lat hoog: *'The appreciative leader is generative in ways of knowing, relating with others and being oneself – while also using leadership language carefully crafted to be invitational, inclusive, cooperative, courageous and even spiritual.'* Een naar hun idee zwaar onderschatte benadering in een sociaal-organisatorische context. Schiller, Riley & Holland (2001) onderzoeken de werkwijzen van appreciatieve leiders, ontwikkelen een appreciatief leiderschapsmodel en proberen daarmee theorie en praktijk met elkaar te verbinden. Ze concluderen dat appreciatief leidinggeven veel meer is dan een individuele stijl, het is meer nog een filosofie die in praktijk wordt gebracht. Schiller komt met een verdere karakterisering middels vijf thema's die op een appreciatieve leider van toepassing zijn:

- Leiders hebben een sterke overtuiging met een expliciete spirituele oriëntatie.
- Leiderschap zit in de groep, niet in een enkele persoon.
- Er bestaan meerdere waarheden naast elkaar in denken, doen en zijn.
- Leiders zijn betrokken en standvastig om het beste naar boven te halen bij zichzelf en bij anderen.
- Leiders weten generatieve bronnen aan te boren in hun organisatie en de situaties die ze tegenkomen.

Gervase Bushe heeft ook het nodige onderzoek gedaan naar appreciatief leiderschap (Bushe, 2009). Hij vraagt zich af wat leiders doen die het beste in anderen naar boven kunnen halen, wat hen succesvol maakt in het leiden van mensen. In plaats van te focussen op problemen, richten zij zich juist op oplossingen, en op wat wel werkt. Deze leiders richten zich op het versterken van reeds aanwezige goede kwaliteiten, liever dan zich te concentreren op tekortkomingen. Dit leidt tot een positieve impact op de motivatie van mensen en tot betere prestaties van de organisatie als geheel: *'An appreciative leader looks to increase desired values, relationships, and performance by engaging in people's imagination, aspirations and spirit.'* (Bushe, 2006).

6.4.2 De rol van taal in Appreciative Leadership

Carsten Hornstrup et al. (2012) geven in hun werk een goed overzicht van de relationele, systeem-constructionistische opvattingen over leiderschap. Ze gaan daarbij met name in op de rol van taal voor de door systeem- en constructionistische theorie geïnspireerde leider. Ook krijgt hier het concept van *relational leader* – dit in contrast met de individuele, heroïsche leider uit de (pre)moderne tijd – verder vorm. Over taal schrijft Hornstrup: *'In this sense, leadership is a question of coordinating understandings and actions via the language the leader uses and questions the leader asks'*, verwijzend naar het werk van Tamm (1988): *'The questions we ask open domains of possible answers – and close others.'* Maturana (1987) definieert taal als *'the coordination of coordinations of behaviour'*, waarbij dit gezien kan worden als een coördinatie in betekenis en een coördinatie van actie, zoals uit toepassing van het Coordinated Management of Meaning (CMM) model van Pearce & Cronen (1980) geleerd kan worden. Barge & Oliver (2003) bespreken het verschil in effect bij het gebruik van zelfstandige naamwoorden en bijvoeglijke naamwoorden. Door over management, organisatie en communicatie te spreken als zelfstandige naamwoorden, ontstaat een statische opvatting, waaruit de indruk kan ontstaan van vaste, voorgeschreven patronen van interactie. Als daarentegen management wordt gedefinieerd als een manier om zich middels taal en relationeel in de conversatie te positioneren, ontstaat er een veel dynamischer en reflectiever begrip (Davies & Harré, 1990). Dat wordt ook merkbaar als we de actieve werkwoorden leiden, organiseren en communiceren gebruiken, in plaats van de zelfstandig-naamwoordvarianten daarvan. Door met taal te focussen op de belangrijkste en meest waardevolle ervaringen, bevestigen we wat we willen ontwikkelen en versterken (Cooperrider & Whitney, 2000; Cooperrider & Shrivastva, 1987; Gergen & Gergen, 2004). Ze benadrukken de waarde van focus op bronnen, talenten, goede resultaten, kansen en dromen voor de toekomst om een organisatie te ontwikkelen. Deze appreciatieve focus is een zeer belangrijke stijl voor de relationele leider, waarmee een appreciatieve cultuur wordt bewerkstelligd, gebaseerd op verschillende ethische dimensies, in plaats van

een focus op problemen. Daarentegen kan het niet leren van fouten en problemen die er bestaan als onethisch worden gezien door degenen die denken dat dit ook waardevol is.

Hornstrup et al. gaan uitgebreid in op de rol van emoties in communicatie, waarbij ze beginnen te stellen dat het helemaal niet zo vanzelfsprekend is om emoties als een individuele, private aangelegenheid te zien, maar meer als een interpersoonlijke manier van communiceren. Door emoties als privé te zien, en er niet actief mee om te gaan, raken mensen opgesloten in hun opvattingen en verliezen daardoor effectiviteit. De leider is juist verplicht om wel actief met emoties om te gaan, te luisteren en te zien of er hulp kan worden georganiseerd. Geïnspireerd op Gergen (2009), Harré (1989), Cronen (2003) en Lang (2001, 2003), laat de systeem-constructionistische opvatting over emoties een alternatieve manier van begrip en handelingen ontstaan om met emoties of emotionele situaties om te gaan. Belangrijke opvattingen hierin zijn dat emoties relationeel zijn (in plaats van individueel) en uitdrukkingen zijn van onderliggende waarden en opvattingen. Hiermee worden emoties juist een uitnodiging tot dialoog: *'We can see emotions as a way of expressing our morality: when the emotional message has been heard and accepted, the emotion has done its job and can disappear.'* (Lang, 2003.) Daarmee worden emoties in plaats van een moeilijk aspect in organisaties juist een natuurlijk onderdeel van communicatie in een organisatie. Het kan als metacommunicatie worden gezien, boodschappen over boodschappen.

6.4.3 Sustainable Change

Het werk van Mantel & Ludema (2004) is interessant vanwege hun onderzoek naar de duurzaamheid van veranderingen in organisaties die op basis van een appreciatieve benadering zijn ingezet. Ze gebruiken daarbij de data over een periode van negen jaar, van een organisatie die een positief veranderingsprogramma heeft ingezet door middel van *appreciative inquiry*, en die ernaar streefde om dit op een duurzame manier te doen. Zij concluderen dat een duurzaam positieve veranderingsomgeving inhoudt dat wel de intentie voor een bepaalde toekomstige richting bestaat, maar dat die ook geprepareerd moet zijn, om goed te kunnen omgaan met onverwachte gebeurtenissen. In hun werk komen ze tot praktische aanbevelingen voor het creëren van een duurzaam appreciatieve organisatie en ontwikkelen ze vier principes voor appreciatief leiderschap:

- geloof dat het mogelijk is,
- ga met onvoorwaardelijk respect met anderen om,
- verzeker dat iedereen wordt betrokken,
- blijf continu bezig met het betrekken van de ander.

Interessant zijn ook hun opvattingen die aansluiten op de ontwikkeling van een appreciatieve organisatie:

- ontwikkel een gedeelde visie en doelstellingen op een systematische manier,
- ontwerp voor '*structural inclusion*',
- pas processen toe die tot continue appreciatieve exploratie leiden,
- ontwikkel appreciatief leiderschap.

De ideeën van Whitney, Trosten-Bloom & Rader (2010) sluiten hier goed bij aan. Zij zetten een framework op voor appreciatief leiderschap aan de hand van empirisch onderzoek en definiëren dit type leiderschap als: '*...the relational capacity to mobilize creative potential and turn it into positive power; to set in motion positive ripples of confidence, energy, enthusiasm, and performance; to make a positive difference in the world.*' Zij komen met de aanbeveling voor 5 strategieën om tot appreciatief leiderschap te kunnen komen:

- 'Inquiry' – het stellen van krachtige positieve vragen; dit laat mensen begrijpen dat hun bijdragen worden gewaardeerd.
- 'Illumination' – haal het beste uit mensen, door hen te ondersteunen in het kennen en gebruiken van hun sterke eigenschappen en hun te leren hoe die de meeste waarde kunnen toevoegen.
- 'Inclusion' – met elkaar de toekomst scheppen, waardoor mensen zich verbonden en verantwoordelijk voelen.
- 'Inspiration' – de creatieve geest opwekken; met een visie komt hoop en richting, waardoor er creativiteit en energie ontstaat.
- 'Integrity' – de juiste keuzes maken in het belang van het geheel, het beste van onszelf geven, dat tot voorbeeld voor iedereen strekt.

Ze stellen ook dat appreciatieve leiders over een appreciatieve intelligentie beschikken. Thatchenkery & Metzker (2006) doen een poging deze vorm van intelligentie verder te karakteriseren:

- het vermogen om te 'reframen', een situatie te aanschouwen, te interpreteren, te 'framen' en in een andere context te plaatsen,
- het positieve naar voren halen, de waarde van iets laten inzien,
- inzien hoe de toekomst zich ontvouwt uit het heden, door de generatieve aspecten van het heden te verbinden met het gewenste einddoel voor ogen.

Elk van deze eigenschappen is complementair aan de andere, waarbij de overtuiging van het eigen kunnen en zo verschil te kunnen maken, het uithoudings- en doorzettingsvermogen en tolerantie ten aanzien van onzekerheid iemand een ware appreciatieve leider kunnen laten zijn.

6.5 Reflectie op Relationeel Leiderschap

Wat me is opgevallen bij de bestudering van de wetenschappelijke literatuur over leiderschap, is dat de modernistische visies op organisatie en leiderschap op enkele uitzonderingen na wordt gedomineerd door westerse 'management schools', en daarbinnen met name vanuit een Amerikaanse visie op de wereld zijn geschreven. Deze ontwikkelingen lijken ook praktisch los te staan van de postmodernistische visie op leiderschap beschouwd vanuit de sociaal-constructionistische stroming. Deze laatste stroming is ook van veel recentere datum, en heeft zijn origine in de jaren zeventig van de vorige eeuw. Er lijkt ook nauwelijks contact te bestaan tussen wetenschappers uit deze twee stromingen en met uitzondering van Quinn en Cameron wordt er nauwelijks aan elkaar gerefereerd.

Toch denk ik dat er een groot belang schuilt in het bewust zijn van de ideeën die er leven over leiderschap in beide 'werelden', al is het maar omdat ik er zelf van overtuigd ben geraakt hoe baanbrekend met name ook de constructionistische visie op leiderschap is. Omdat deze ons bewust maakt van de gedachte dat de sociale conventies en de betekenissen die we toekennen aan de wereld om ons heen allesbehalve vanzelfsprekend zijn. Dat we ons onnodig laten beperken door te vast te zitten in de algemeen geaccepteerde conventies, en dat we daardoor de oplossingsruimte voor theoretische maar vooral ook praktische problemen onnodig beperken. Het constructionisme biedt veel meer omvattende perspectieven en sluit leiderschapsvormen vanuit een meer modernistische visie ook niet uit, maar het maakt ons bewust van de beperkingen en valkuilen die daaruit voort kunnen komen. Bovendien voegt het sociaal constructionisme een heel scala aan denk- en handelingsmogelijkheden toe.

De notie om leiderschap niet meer als een individuele activiteit te zien, maar als een relationele, is dus zowel vanuit de modernistische ontwikkeling op het gebied van leiderschap (Mintzberg, Covey, Quinn, etc.) als vanuit de sociaal-constructionistische visie van relationeel leiderschap (Gergen, Wenger, Kegan, Uhl-Bien, Drath, etc.) waar te nemen. Toch verschillen ze fundamenteel in opvatting. Dit punt over de rol van relaties, dat berust op een fundamenteel verschillende vooronderstelling over enerzijds het bestaan van een objectief aanwezige waarheid die ontdekt moet worden (modernisme) of die juist vanuit de interactie in relaties gegenereerd wordt (postmodernisme), is wezenlijk. De modernistische visie op relationeel leiderschap wordt wel als een tweede orde van sociaal constructionisme aangeduid. De postmodernistische visie op relationeel leiderschap als een eerste orde van sociaal constructionisme.

In het werk van Rijsman (1997, 2008), die zich daarin op het gedachtengoed van Piaget baseert, wordt dit punt op een heldere manier duidelijk gemaakt: in het denken ontstaat een visie op de werkelijkheid die begint te functioneren als een

werkelijkheid: een these. Die these heeft als eigenschap dat deze zijn tegendeel oproept: de anti-these. En de volgende stap is dat die samen, in een soort van turbulentie, zich ontwikkelen tot een synthese. In de theorie over kennisontwikkeling wordt de vraag gesteld: wat is de karakteristiek van de synthese? Is het een soort gemiddelde van de these en de anti-these, of is het een oplossing die beide overstijgt? Ontstaat er een soort overstijgende, abstractere vorm van kennis die beide omsluit, op een nieuw niveau? Piaget (1976) was een wetenschapper die aan deze gedachten verder vorm heeft gegeven met zijn onderzoek naar leergedrag bij kinderen. Kinderen leren denken in termen van denkcategorieën. Alles wat wordt waargenomen wordt vanuit die categorieën begrepen; Piaget noemt dit assimilatie. Als een mens een denkcategorie heeft dat alles mythisch is, en een glas valt om op tafel, dan is dat een bewijs van mythische invloeden. Een mens denkt en begrijpt wat zijn denkcategorieën toelaten. Op een zeker moment zijn deze categorieën onvoldoende om de waarnemingen te beschrijven, dan ontstaat er onzekerheid. Vanuit die onzekerheid wordt het bekende dan geredresseerd, en vindt een vorm van regressie plaats, vanwaaruit dan een nieuw 'weten' of concept ontstaat (accommodatie), vanuit een hogere, abstractere vorm die het geheel omvat. Zo ontwikkelen kinderen zich van meer concreet naar conceptioneel, zodat ze op twaalfjarige leeftijd bij wijze van spreken zouden kunnen zeggen dat alle dingen eigenlijk afspiegelingen van de stelling van Pythagoras zijn. Alle concrete variaties die waargenomen worden, zijn afspiegelingen van het abstracte concept. Vanuit dit denken, waaruit het sociaal constructionisme is ontstaan, bestaat er dus een wezenlijk andere kijk op de rol van relaties in het ontstaan van betekenis en het genereren van kennis.

De modernistische visie op de wereld is ingegeven door het inzicht dat de wereld sterk aan het veranderen is, veel complexer aan het worden is, met allerlei netwerken en verbindingen die daarin een rol spelen. Niemand is meer in staat het geheel te overzien. Ook de leider niet. Men is wel gedwongen een dialoog te gaan met grotere groepen van mensen om een vollediger beeld te verkrijgen waarop actie wordt gedefinieerd. Het werken in multidisciplinaire teams is zeker voor jongere generaties al helemaal geen issue meer, ze krijgen dat vaak al tijdens hun opleiding mee. Toch lijkt dat nog altijd te gebeuren vanuit de gedachte: de complete waarheid is er wel, alleen is elk individu beperkt in het zicht daarop. Dit begrip wordt in de besluitvormingstheorie wel met '*bounded rationality*' aangeduid (Simon, 1972). Door nu voldoende mensen te betrekken, wordt een completer beeld van de werkelijkheid gegenereerd, zullen de analyses beter worden en ook de besluiten die daaruit volgen. Het relationeel leiderschap dat je hier ziet ontstaan is dus een oplossing om tegenwicht te bieden aan de beperkingen van kennis, gezien vanuit een modernistisch wereldbeeld. Het absoluut zijn van kennis is primair, het relationele om betekenis te geven is daarmee secundair.

Vanuit het sociaal constructionisme wordt dus wezenlijk anders tegen ‘de waarheid’ aangekeken. Het maakt ons bewust van het idee dat die waarheid een sociaal construct is en generatief van karakter. Dat het, als er de gedachte zou bestaan dat er maar een enkele waarheid is, onnodig beperkend kan werken bij het bedenken van oplossingen en handelingsmogelijkheden. Kennis is per definitie moreel. Kennis wordt gebakken in de handelingen van de praktijkgemeenschap, waarin je die kennis produceert en onderhoudt. De controlemechanismen voor het ontstaan van kennis worden gemaakt en onderhouden in praktijkgemeenschappen. Voorbeelden zijn een academie, een universiteit, een dorp, een buurt, een bedrijf. Het maakt ons bewust dat de werkelijkheid ontstaat door de betekenis die vanuit de sociale interactie wordt gegenereerd, en dat dát de reden moet zijn om elkaar op te zoeken, om een voller begrip te krijgen over wat er aan de hand is, en welke handelingsmogelijkheden we zouden kunnen genereren voor een betere wereld. De relatie is hier dus de primaire bron voor het verkrijgen van betekenis, en onderscheidt zich fundamenteel van de modernistische opvatting. We noemen deze verandering in paradigma postmodern.

6.6 Samenvatting literatuurbeschuwing

In dit hoofdstuk maak ik een schets van een aantal dominante ontwikkelingen in het wetenschappelijke denken over leiderschap. De vroegste beschouwingen in de westerse cultuur gaan terug tot enkele eeuwen voor Christus. Leiderschapsideeën ontwikkelden zich met name rond belangrijke heersers uit de tijd van de oude Grieken, Egyptenaren en later ook de Romeinen. Ze spitsten zich voor een belangrijk deel toe op het voeren van oorlog en de daarbij te voeren strategie en tactiek. Rond de Middeleeuwen kwam het accent meer te liggen op politieke machtsstrijd. Het werk van Machiavelli is daarvan een voorbeeld. In de vroege moderne literatuur over leiderschap die vanaf de Franse Revolutie opgang maakte, kwam het denken over heroïsche leiders meer centraal te staan. Tijdens de Industriële Revolutie ontwikkelde het denken rond modern leiderschap zich verder, met het werk van Taylor als een van de toonaangevende grondleggers. Het denken over leiderschap vertoonde sterke parallellen met het denken over het besturen van fabrieksprocessen: organisaties werden ingericht als een samenstel van onderdelen van een te besturen machine. Rationeel-technisch denken was dominant met begrippen als standaardisatie en efficiëntie centraal. Vanaf midden 20ste eeuw wordt meer en meer onderkend dat de menselijke kant van het werkproces veel meer aandacht behoeft en ontstaat het Human Resource Management als separaat in te richten discipline. Maar zoals de term al aangeeft, is de opvatting hierover sterk modernistisch van aard: in eerste instantie is de mens een ‘resource’ die naast andere bronnen als kapitaal en materialen op een efficiënte manier moet worden ingezet.

Het daarbij behorende leiderschap kan getypeerd worden als van het command-control type. De leider heeft daarin persoonlijke eigenschappen die hem bij uitstek geschikt maken om hier leiding aan te geven.

Tegen het eind van de 20ste eeuw vinden er een aantal paradigmaveranderingen plaats die ook om een herbezinning rond leiderschap vragen. Mobiliteit, ICT en democratisering spelen daarin een doorslaggevende rol. Door de toegenomen mobiliteit komen plotseling culturen met elkaar in contact, die tot dat moment geen interactie hadden. Technologische doorbraken, met name op het gebied van ICT, leiden tot enorm toegenomen mogelijkheden tot het delen, toepassen en combineren van informatie. Social media doen hun intrede in een wereld die steeds meer 'interconnected' wordt, maar daarmee ook steeds complexer. Betere scholing en betere beschikbaarheid van informatie leiden ertoe dat landen en gemeenschappen verder democratiseren en emanciperen. Deze ontwikkelingen vragen om nieuwe sociale, politieke en business-structuren en ook om nieuw leiderschap. Leiderschap dat een meer coördinerende rol heeft om wereldwijde problemen en conflicten op te lossen en voorspoed te bevorderen.

Met het sociaal-constructionisme is een geheel nieuwe visie ontstaan, die sterk inspirerend kan werken en voor vele gebieden een vernieuwend spectrum aan mogelijkheden in zich draagt. Ken Gergen is een van de grondleggers en schrijft over de innoverende kracht die ontstaat vanuit de dialoog met de ander, over de creatie van nieuwe werkelijkheden vanuit de relatie met anderen. In de laatste dertig jaar is daar een hele nieuwe richting en ideeënstroom aan wetenschappelijke publicaties uit voortgekomen. Het modernisme gaat uit van een probleem of defect dat opgelost moet worden door uit te gaan van een onvolmaakte werkelijkheid tegenover een ideaalbeeld van de wereld zoals die zou moeten zijn. In de postmodernistische opvatting van het sociaal constructionisme vormt juist het potentieel van dat wat er al is de basis voor verdere creatie van werkelijkheden. De appreciative inquiry methode, waarin op een positieve, generatieve en waarderende manier nieuwe werkelijkheden vanuit de relatie tussen mensen worden gemaakt, is uit deze opvatting ontstaan. Dit geldt ook voor het appreciative leadership, dat afstand neemt van het individuele en heroïsche van leiders en stelt dat leiderschap juist voortkomt uit de generatie van betekenis en kennis in relatie met anderen. Leiders proberen de gewenste waarden, relaties en prestaties van mensen te versterken door zich te verdiepen in hun verbeeldingskracht en aspiraties. De appreciatieve leider creëert samen met anderen waarde door focus te leggen op bronnen, talenten, goede resultaten, kansen en dromen voor de toekomst om een organisatie te ontwikkelen. Mogelijke methodes die invulling kunnen geven aan appreciatief leiderschap zijn *inquiry*, *illumination*, *inclusion*, *inspiration* en *integrity*.

Bij het bestuderen van de literatuur op het gebied van leiderschap valt op dat de modernistische visie op leiderschap gedomineerd wordt door de westerse managementscholen met een sterk Angelsaksisch getint wereldbeeld. De ontwikkelingen vanuit het sociaal constructionisme zijn vanuit een geheel andere stroming tot stand gekomen, en lijken nog nauwelijks met die van de managementscholen in contact te zijn geweest. Ook in de modernistische visie is onderkend dat in deze tijd leiderschap veel meer een relationele activiteit moet zijn. Fundamenteel verschillend is echter de onderliggende opvatting van het modernisme dat met relaties een objectief aanwezige waarheid ontdekt moet worden, terwijl het postmodernisme uitgaat van een waarheid die vanuit de interactie gegenereerd wordt. Het sociaal constructionisme sluit leiderschapsvormen vanuit een modernistische visie niet uit, maar maakt ons bewust van de beperkingen en valkuilen daarvan en voegt bovendien een heel scala aan denk- en handelingsmogelijkheden toe.

Leeswijzer

Dit hoofdstuk gaat in op de de praktijk van leiderschap. Dit gebeurt door drie cases de revue te laten passeren. De issues die daarin aan de orde komen, kunnen als typerende kernproblematieken gezien worden voor grootschalige internationale bedrijven die zich moeten blijven aanpassen in een turbulente omgeving. Is de organisatie daarbij nog fit genoeg in die veranderende omgeving, zijn daarin belangrijke wijzigingen in de organisatiestructuur van toepassing en hoe houd je een goede connectie met de lokale business in stand? De bedoeling van de cases is, dat daarmee onderscheidende aspecten in leiderschap, organisatie en bedrijfsvoering naar voren komen. De eerste case betreft een dialogisch initiatief, de Optics-debatten, voor het betrekken van stakeholders bij dilemma's in de energievoorziening. De tweede case gaat over het ontwikkelen van een hoog professionele werkpraktijk in de internationale setting van de Steam Fleet. De derde case, ten slotte, is al aangezet in de inleiding van dit proefschrift, en betreft de invoering van een efficiëntere organisatie van een elektriciteitscentrale op Sardinië. De manier waarop de cases beschreven worden is als volgt: het begint met een zo neutraal en feitelijk mogelijke situatiebeschrijving. Daarna wordt er een duiding gegeven door daar met modernistische en postmodernistische blik op te reflecteren. Ten slotte, aan het eind van het hoofdstuk, volgen de conclusies, met bevindingen ten aanzien van de onderzoeksvraag.

7.1 Motivatie keuze casuïstiek - kernproblematieken

In de keuze van de casuïstiek heb ik me laten leiden tot kernproblematieken die typerend zijn voor grootschalige organisaties in het huidige tijdsgewricht, waarbij er stevige en soms zelfs disruptieve veranderingen plaatsvinden. Daarbij moet de vraag regelmatig gesteld worden: (1) is mijn organisatie nog 'fit' voor de omgeving waarin ze actief is; (2) past daarbij de juiste hoofdstructuur en (3) is er nog een goede connectie met de lokale business?

De eerste case, Optics, gaat over de vraag of de organisatie nog 'fit' is voor de omgeving waarin ze verkeert. Hierbij hebben we de dialoog gezocht met een grotere groep van stakeholders in een serie van dialoogsessies over een periode van bijna vier jaar. Optics ontstond in een tijd dat mijn bedrijf met sterke

veranderingen te maken hadden: we waren toegetreden tot de consumentenmarkt, waardoor we veel zichtbaarder werden en ons moesten profileren. Daarnaast waren we begonnen met de ontwikkeling en bouw van een nieuwe kolencentrale op de Maasvlakte. Ook hadden we plannen voor verdere groei door acquisitie in Nederland en België. Als leidinggevende moet je je steeds afvragen of je aanpak en de manier waarop de organisatie is ingericht nog steeds aansluit bij wat er in de buitenwereld gebeurt. Om die vraag te beantwoorden zou je een enquête kunnen houden, of je kunt een strategisch adviesbureau een opdracht geven voor een verkenning. Een dialogische methode om in gesprek te komen met de buitenwereld lijkt echter veel beter bij de postmodernistische tijdgeest aan te sluiten. Dan moet je wel bereid zijn om uit je comfortzone te stappen. Dat is precies waar Optics over gaat.

De tweede case is een onderwerp dat bijna iedere leidinggevende in een internationale context tegenkomt: veranderingen in de hoofdstructuur als aanpassing op de omgeving waarin de onderneming actief is. Daarbij verandert bijvoorbeeld de hoofdstructuur van de onderneming plotseling, van een organisatie per land, naar een internationale, functionele organisatie. Dit werkt alleen als je het in onderling overleg doet, daarbij nieuwe rolopvattingen ontwikkelt en begrijpt welke competenties nodig zijn. Alleen door goede samenwerking op internationale schaal is daarmee meerwaarde te creëren. Daar gaat de Fleet Management Development case over.

De derde case, het verhaal over Fiume Santo op Sardinië, is een typisch voorbeeld van de problematiek waar senior leidinggevendenden in internationale bedrijven bijna altijd mee te maken krijgen. Hoe houd je in een grote organisatie een goede connectie, een goede 'feeling' met de lokale business. Afstand tussen hoofdkantoor en het lokale bedrijf speelt daarin een belangrijke rol, zowel geografisch, historisch als cultureel. Bij concern-brede veranderingen, die vaak vanuit het hoofdkantoor worden geïnitieerd, ontstaat impact op de lokale bedrijfsvoering. Feitelijk is dit een LSI⁵⁴ waarbij interessant is wat daaruit te leren valt over goed leiderschap.

In het hiernavolgende wordt nader op de cases ingegaan met respectievelijk een (1) neutrale casebeschrijving, een (2) duidende analyse met een modernistisch/postmodernistische manier van kijken. Elke case wordt afgerond met leerpunten en conclusies over de onderzoeksvraag met betrekking tot leiderschap (3).

⁵⁴ Large Scale Intervention

7.2 De Optics case

7.2.1 Beschrijving

E.ON Benelux nam in 2005 NRE Energie in Eindhoven over en werd daarmee actief in de verkoop van stroom en gas aan particuliere klanten. NRE Energie had 300.000 particuliere klanten en was een van de kleinere spelers in de markt. Daar waar voorheen E.ON Benelux alleen bekend was in de zakelijke markt, betrad E.ON Benelux hiermee nadrukkelijk het publieke domein. De overname van NRE Energie en de gewenste verdere groei, mogelijk door acquisities, noopten tot een hernieuwde positionering in het publieke domein.

Tegelijkertijd, bestonden er ook plannen om de positie in de productie te versterken met de bouw van een nieuwe kolencentrale op de Maasvlakte. E.ON verwachtte dat kolen in de energiemix zeker nog voor een aantal decennia noodzakelijk zou blijven. Geopolitieke overwegingen en de zekerheid en betaalbaarheid van de energievoorziening in Europa speelden daarbij een belangrijke rol. In 2006 werd er vanuit de energie-intensieve industrie in Nederland bovendien sterk gelobbyd voor betaalbare energie uit kolen, om de concurrentie met het buitenland aan te blijven kunnen. Er werd door de industrie een consortium opgericht dat deze belangen moest concretiseren in langetermijnleveringscontracten. Dit leidde tot debatten in het parlement, en de bemoeienis van de minister van Economische Zaken⁵⁵ om betaalbare energielevering uit kolen te faciliteren, o.a. middels financiële garantiestelling. Er ontstond daarmee een support voor kolen bij de industrie, in het parlement, bij het ministeries (naast EZ ook het ministerie van VROM), bij de provincie en bij de gemeente Rotterdam. Er werd een vergunningenbeleidskader opgesteld met emissierichtlijnen voor de bouw van een gas- of kolencentrale om een level playing field in Nederland te creëren. Daarnaast werd het hoogspanningsnet versterkt⁵⁶ om de additionele productie van elektriciteit ook in het Nederlandse net te kunnen accommoderen. Doch kolen was ook toen al niet bepaald onomstreden en we werden regelmatig aangevallen door milieugroeperingen. Er waren al een aantal protestacties van groeperingen geweest, waarin E.ON van ‘vuile’ energie-activiteiten werd beticht. De protestacties varieerden van ludiek tot intimiderend, afhankelijk van de organisatie die erachter zat. Er bestond dus een risico dat dit onze toetreding als merk tot de Nederlandse markt zou gaan overheersen en ook onze commerciële activiteiten in het retail-segment zou kunnen frustreren.

Vanwege bovengenoemde ontwikkelingen was een vernieuwing nodig in de benadering van stakeholders. E.ON moest ‘smoel krijgen’ in Nederland, waar het nog relatief onbekend was. Het merk moest inhoud krijgen, en het idee was om

⁵⁵ Minister Laurens Jan Brinkhorst (2003-2006) en later Maria van der Hoeven (2007-2010).

⁵⁶ Randstad 380kV

een beeld van marktleider te gaan creëren, aansluitend bij E.ON's positie in Europa. Misschien was het zelfs mogelijk om een positie 'boven de partijen' in te nemen, waarbij aan geloofwaardigheid en vertrouwen gewonnen zou kunnen worden door de dialoog aan te gaan over een scala aan energie gerelateerde onderwerpen. Qua publiek wilden we ons met name richten op overheden en politiek, partijen actief in energie (inclusief concurrenten), grotere toeleveranciers en grootzakelijke klanten. Indirect doel zou een invulling en versterking van het merk moeten zijn, met als kernwaarden: integer, objectief, professioneel, invloedrijk, samenwerking zoekend, naar buiten georiënteerd en innovatief.



Astrid Joosten leidt de dialoog met sprekers Michael Baumgart (cradle to cradle) en Lucas Reijnders (hoogleraar UvA), (fig 7.1).

Ik koos er destijds voor om deze thematiek met een team van interne en externe deskundigen op het gebied van strategie en communicatie in een heisessie te bespreken. Dat deed ik wel vaker als er stevige onderwerpen aan de orde moesten komen, waarvoor ik graag voldoende diepgang voor een grondige analyse wilde kunnen bereiken. Daarbij zocht ik input vanuit interne en externe actoren om een zo volledig mogelijk beeld te verkrijgen. Daaruit is Optics als initiatief geboren. Het kernidee was om externe experts uit te nodigen voor het geven van lezingen over allerlei onderwerpen rond energie. Als het even kon sprekers die meer tegengestelde posities innamen. Met een goede moderator erbij kon dan een dialoog tussen hen en het publiek ontstaan. Zo kon de dialoog tot meer verbreding en verdieping van kennis en begrip bij een bredere groep van stakeholders leiden. We konden daarmee de dogma's zichtbaar maken en laten zien dat de wereld van E.ON veel verder gaat dan het bouwen van een kolencentrale. We wilden een dialoog creëren om tot een breder begrip en appreciatie rond energie te komen, en om meerstemmigheid de ruimte te geven.

Er hebben uiteindelijk 9 Optics-sessies plaatsgevonden. In eerste instantie gebeurde dat in de voormalige Van Nellefabriek in Rotterdam. Een geschikte locatie voor wat grotere events, met een mooie uitstraling vanuit een recent industrieel verleden. Later op een zaal van het Havenbedrijf Rotterdam met prachtig uitzicht over stad en haven. We mikten op een deelname tot zo'n 100 deelnemers vanuit het bestuur van het publieke en private domein en het daarbij behorende hogere management. Dit bleek niet altijd even gemakkelijk, want daarbij richtten we ons op een doelgroep die weinig tijd heeft.




Optics-lezingen: **Stern en Lomborg over de economie van het klimaat**

18 oktober 2008

Optics 4: De vierde en laatste lezing in de serie Optics-debatten staat gepland op 9 oktober 2008. Thema: 'Crash to Crash' met de Duitse chemicus Michael Braungart.

Nicolas Stern wilde helaas niet publiekelijk in debat met Bjørn Lomborg rond economische verantwoorde oplossingen van het broeikasgasprobleem (fig 7.2).



Impressie van Optics dialoog sessies en de sprekers (fig 7.3).

Deze groep wil óf zelf in de gelegenheid worden gesteld om een voordracht te houden, óf zodanig interessante sprekers kunnen ontmoeten dat het de moeite waard was om te komen. Dit laatste lukte in het algemeen zeer goed met aansprekende presentaties en dialogen rond de volgende onderwerpen:

1. Emission Trading, aanpak in de VS en de EU, met Bill Reilly, voormalig State Secretary onder Bill Clinton, oud WWF-baas (2007).
2. Energie als motor voor innovatie, met Iqbal Quadir, oprichter en directeur van het Legatum Center for Development and Entrepreneurship aan het MIT, en Ruud Koornstra, oprichter van Tendris en bekend geworden om de LED lamp van Pharox (november 2007).
3. De Derde Industriële Revolutie, over decentrale energie en democratisering, met Jeremy Rifkin, architect van de 'Third Industrial Revolution' en belangrijk adviseur van de EU op het gebied van klimaat; en met dr. Johannes Teyssen, destijds COO (nu CEO) van E.ON AG (maart 2008).
4. De Economie en het Klimaat met sir Nicolas Stern, van het Stern Review, een belangrijk adviseur van de Britse regering inzake energietransitie en Bjørn Lomborg, wetenschapper aan de Universiteit van Kopenhagen in Denemarken (juni 2008).
5. Duurzaamheid volgens het Cradle to Cradle principe met Michael Braungart, professor aan de universiteit van Lüneburg in Duitsland, en Lucas Reijnders, hoogleraar Milieukunde aan de Universiteit van Amsterdam (oktober 2008).
6. Elektrische Mobiliteit met Henry Li, CEO van BYD (Build Your Dreams) in Europa, belangrijke marktleider en grote speler op accu-technologie, over elektrisch rijden; en Florian Minderop, oprichter van MisterGreen, een nieuwe speler op het gebied van elektrische autolease (2009).
7. Biomassa, de reddende Engel? Met Sjoerd van Keulen, namens het Holland Financial Center, en professor Kees Kwant van ECN (2010).
8. Zonne-Energie komt eraan!, met prof. Wim Sinke van ECN en Wouter Jonk - Venture capitalist in Solar Energy Technology (november 2010)
9. Bij mijn afscheid als CEO bij E.ON Benelux een wat diverser benadering: prof. Cornelis Blok van de Universiteit van Utrecht en medeoprichter van Ecofys, over de inzet van duurzame energie en Frits Spangenberg over verschillende groepen in de samenleving en hun leefwijzen (februari 2011).

Het kostte in het algemeen veel moeite om de eigen organisatie te interesseren in de Optics-bijeenkomsten. Het eigen senior management liet het vooral in het begin regelmatig afweten. Dat gold ook voor het vergaren van een goede lijst met uitnodigingen, wat altijd weer een enorme aanslag op de interne organisatie betekende. Uiteindelijk kwamen we op een publiek van ca. tachtig participanten.

Moderatie blijkt ook een vak apart, waarbij we uiteindelijk Joris Luijendijk, antropoloog en oud-journalist bij het NRC, als een humorvolle en vakbekwame partij hadden gevonden. Een eerdere moderator had te sterk de neiging om zijn eigen mening op de voorgrond te plaatsen, terwijl het ons er juist om ging om sprekers met elkaar en met de zaal in dialoog te laten gaan. Een andere moderator bleek onvoldoende kennis van zaken te hebben. Interessant was het natuurlijk als sprekers diametraal lijkende posities hadden rond het geselecteerde thema. Uit de tegenstelling kon vervolgens voor de deelnemers een beeld ontstaan van de dilemma's die er bestaan en van de te maken keuzes en daaraan verbonden consequenties. In de themakeuze zijn we ook bewust controversiële thema's aangegaan. Dit leidde tot stevige debatten o.a. tussen de CEO van E.ON, Johannes Teyssen, en Jeremy Rifkin van de Foundation of Economic Trends. De controverse tussen sir Nicolas Stern en Bjørn Lomborg was zelfs zo groot dat ze niet met elkaar in discussie wilden gaan, wat leidde tot komische taferelen achter de schermen (aparte liften voor de sprekers e.d.), maar ook tot een gemiste kans voor een goede dialoog op basis van argumenten, waar het uiteindelijk toch om ging.

We gaven ook een podium aan partijen die innovatief bezig waren, of een mening hadden over energietransitie die misschien niet het directe belang van E.ON weerspiegelde. Dat gaf de mogelijkheid om ook het energiethema breder neer te zetten en het beeld dat sommigen van E.ON hadden, bij te stellen. Sommigen zagen de directe belangen van E.ON met investeringen in fossiele energie, met name ook kolen, maar hadden geen benul van de duurzame investeringen⁵⁷ die wel degelijk ook op grote schaal plaatsvonden. Het gaf de mogelijkheid tot een bredere appreciatie van randvoorwaarden voor een goede energievoorziening. Goed in de zin van duurzaam, leveringszeker én betaalbaar.

Omdat het niet altijd lukte ook de hogere echelons van stakeholders te interesseren, besloten we voor deze groep voorafgaand aan de Optics-debatten zogenaamde 'ontbijtsessies' te organiseren. Deze boden de mogelijkheid om binnen een beperkt tijdsbestek een goede dialoog te hebben met een select gezelschap, waarin een van de sprekers van Optics dan ook participeerde. Ik zat die ontbijtsessies zelf altijd voor en bemoeide me intensief met de inhoudelijke voorbereiding om me voldoende in de thema's te kunnen inleven. We voegden later ook stukjes onderzoek toe, waarmee we meer verdieping bereikten en nieuws waarde creëerden.

⁵⁷ Met name wereldwijd in windenergie.

7.2.2 Duiding – Optics

7.2.2.1 Duiding - mijn organisatie

Lastig is zonder meer het ontvouwen van postmodern leiderschap in een omgeving die sterk modernistisch van aard is. Zo begreep mijn eigen organisatie dit initiatief in eerste instantie niet goed en kon het waarschijnlijk daarom maar beperkt ondersteunen. Ook de moederorganisatie had moeite met het concept. Onze hoogste man, die in een van de sessies als spreker was uitgenodigd, zei zich later overgeleverd te hebben gevoeld aan de omstandigheden en sprak mij daar als organisator op aan. Hij kwalificeerde de ideeën van de andere spreker als een religie, en liet daarmee wellicht wat weinig appreciatie zien voor de ander. Zijn ‘tegenstander’ had zich achteraf beklagd over het directe optreden van onze hoogste baas, en vond dit ongepast. Hier botsten de postmoderne ideeën van de setting die ik voor ogen had met de moderniteiten van ons eigen bedrijf. Het leverde wel een boeiend debat op, maar te weinig mogelijkheden voor dialoog en voor een overkoepelende visie.

Wat zeker is gebeurd, is dat door Optics meer contact is ontstaan met de buitenwereld. Er ontstond gelegenheid voor individuele medewerkers om in contact te treden met mensen van buiten de organisatie. Met name waar grote transitie plaatsvindt, is het van levensbelang om in contact te zijn met de wereld om je heen (en niet naar binnen de organisatie gericht te blijven). In mijn ogen hadden sommige mensen te veel de neiging om dit aspect te verwaarlozen en in hun comfortzone te blijven. Het eigen management heb ik onvoldoende weten te betrekken bij de voorbereiding of in de participatie. Het belang heb ik onvoldoende duidelijk kunnen maken. Misschien niet zo gek, als we de interne gerichtheid van daarvoor in ogenschouw nemen. Het kost nu eenmaal moeite om mensen van de hun bekende patronen los te weken. Waarschijnlijk had ik ze ook een actievere rol moeten geven om dat te kunnen bereiken, zodat ze uit eigen ervaring het belang en de lol ervan hadden kunnen ontdekken. Hier heb ik van geleerd dat ik meer tijd moet nemen om ook interne betrokkenheid te creëren. Betrokkenheid vanuit een beter begrip van het verbindende belang. Het is heel belangrijk dat daar een eensgezind beeld over ontstaat, om dan een gemeenschappelijk toekomstbeeld en daarbij behorende congruente acties te willen en te kunnen definiëren. Leidinggeven is een sociaal proces, waarbij samen met de key-players een gemeenschappelijke betekenis gaat ontstaan over de situatie van het moment, en het gewenste toekomstbeeld.

Ook om die reden ben ik later meer gebruik gaan maken van eigen mensen in de voorbereiding. Ik heb erbij jong talent uit mijn organisatie betrokken en hun de kans gegeven vorm te geven aan de voorbereiding van de Optics-dialogen. Daarmee sneed het mes aan verschillende kanten: ik kreeg een beter zicht op de

kwaliteiten van mijn organisatie, jong talent kreeg de gelegenheid zich breder te ontwikkelen, en mijn eigen organisatie werd zich meer bewust van de buitenwereld en hun mogelijke rol daarin.

7.2.2.2 Duiding - de stakeholders

Ik denk dat Optics een uitstekend initiatief is geweest voor E.ON om het intensiever en pro-actiever in contact te laten komen met de wereld eromheen, en omgekeerd natuurlijk. Ook de naam 'Optics', waarbij het erom ging om met een van belang zijnde groep van stakeholders vanuit verschillende perspectieven op zoek te gaan naar 'de waarheid' van een goede energievoorziening, sloot daar goed bij aan. Het opnieuw betekenis geven vanuit de betrokken groep, kan ik nu ook duiden als een sociaal-constructionistische benadering. Het betekenis geven in de zin van betekenis voor het gezamenlijk belang, als maatschappij in zijn geheel, en niet zozeer vanuit het individuele belang. Optics heeft daarmee bijgedragen aan een bredere dialoog, en een breder inzicht van stakeholders in de aspecten die met een duurzame, leveringszekere en betaalbare energievoorziening samenhangen. Hierin probeerden we de energiediscussie – die zich sterk toespitste op het klimaat als allesbepalende factor, een factor van leven en dood, van goed of slecht en aangezet als een sterk normatieve discussie – te verbreden en te nuanceren. Stakeholders zagen ook, dat E.ON er niet eendimensionaal in zat, en slechts op eigen gewin uit was, maar wel degelijk verantwoordelijkheid wilde nemen voor een duurzamere energievoorziening. Daarmee ontstond er ruimte voor andere beelden dan die van een E.ON als stereotype vervuiler die slechts op eigen gewin uit is. We konden duurzaamheid een veel bredere betekenis geven door het uit een sterk geïdealiseerde, absolute, normatieve en eenzijdige beschouwingswijze te halen en het in de context te plaatsen van het energiesysteem als geheel. Hiermee hebben we kans gezien het algemeen belang, inclusief het klimaatbelang, centraal te stellen en konden we van daaruit naar nieuwe wegen en oplossingen zoeken. Zonder Optics was E.ON alleen maar in het defensief gedrongen. Als lokale partij, met voornamelijk belangen in kolen, met veel CO₂ uitstoot, was je bij voorbaat verdacht. Medewerkers mochten alleen nog beschaamd naar de punten van hun schoenen staren. Langzaamaan heeft E.ON de regie weer wat meer in handen kunnen nemen en laten zien een verantwoordelijke globale speler te zijn, die wel degelijk meer dan alleen kolen was. Voor wie wordt deze energie eigenlijk geproduceerd? Kan alles vandaag al met zon en wind? Wat kost het eigenlijk als we een duurzamere mix hebben? Kunnen we als Nederland of Europa een totaal andere koers varen dan de rest van de wereld en wat zouden de consequenties daarvan kunnen zijn?

Anderen die ik soortgelijke initiatieven heb zien nemen, samen met het Financiële Dagblad (eerst Shell, later ook Essent) als initiator en facilitator, deden dat naar mijn idee op te veel afstand. Op het moment dat je de leiding bij anderen legt, verlies je zelf aan geloofwaardigheid. Het wordt ook minder 'eigen' en blijft al gauw hangen op een public relations niveau.

Was het alleen maar succes? Nee natuurlijk niet. Uiteindelijk kun je participanten niet dwingen om met elkaar in dialoog te gaan. Het kan blijven steken in het uitwisselen van standpunten. In het innemen van posities, zonder meer geïntegreerd te willen kijken. Zo wilde Nicolas Stern absoluut niet voor een publiek in dialoog met Bjørn Lomborg. En een van de andere sprekers ging behoorlijk in de aanval richting zijn opponent, met name door diens gedachtegoed als een religie te kwalificeren en zich daarmee niet direct van zijn meest dialogische kant te laten zien.

7.2.2.3 Duiding - mijn leiderschap

In eerste instantie was Optics nog te veel het product van het externe communicatiebureau dat het organiseerde. Ik trad dan op als gastheer en 'zag dat het goed was'. Maar de tweede keer liep dat al mis; het programma liep niet goed, de facilitering was onder de maat, er was weinig publiek. Ik voelde me behoorlijk in mijn hemd gezet en had het gevoel dat onze reputatie een knauw had opgelopen. Mijn eigen mensen leken weg te duiken. Daarbij leek het erop dat zij zich gedegradeerd voelden tot een bijrol, juist door de inbreng van een extern bureau. Een modern leider had wellicht het communicatiebureau een veeg uit de pan gegeven, of de relatie per direct beëindigd. Ik heb ervoor gekozen om de relatie juist aan te halen, uit te vinden wat eraan schortte, wat er beter kon, en geprobeerd mijn eigen organisatie er meer bij te betrekken en verantwoordelijkheid te laten nemen. Deze ervaring brengt mij tot de stelling dat je postmodern leiderschap niet kunt delegeren. Het woord delegatie bestaat eigenlijk niet meer in zo'n context. Je kunt anderen proberen te verleiden om ook leiding te nemen.

Deze postmoderne aanpak leidt ook tot meerduidige posities van mijzelf. Enerzijds bepaalde ik de agenda en was ik gastheer, het podium biedend aan anderen, anderzijds was ik ook de baas van een bedrijf, die bepaalde belangen vertegenwoordigde. Het voelde vaak wel als schipperen om daarin een goede balans te vinden. In het zoeken naar die balans, begon ik me meer te verdiepen in de inhoudelijkheid van de dialoog. Ik bemoeide me daarom ook steeds nadrukkelijker met de voorbereiding, en waar ik voorgesprekken met sprekers in eerste instantie aan het communicatiebureau overliet, begon ik die later zelf te voeren. Die inhoudelijkheid kon zich later nog verder verdiepen door de introductie van de ontbijtsessies. Daarin lukte het beter zelf de regie over de dialoog te voeren

en meer inhoud aan de persoonlijke relaties te geven. Bovendien kon ik daardoor ook de publieke Optics later op de dag met veel meer inhoud en geloofwaardigheid inleiden. In een postmodernistische opvatting gaat het om betekenis geven vanuit de relatie. Door de relaties aan te halen, mezelf persoonlijk met de dialoog bezig te houden en de inhoud daarvan te laten prevaleren, begon ik me steeds meer op mijn plaats te voelen in deze rol.



Joris Luyendijk als moderator bij de Optics dialogen, pas later begreep ik waarom zijn achtergrond als antropoloog zo goed paste (fig 7.4).

Het leiderschap dat ik heb proberen neer te zetten hield in dat ik mensen bijeen kon brengen die elkaar anders niet zo snel zouden opzoeken, en dus denkbeelden bijeen kon brengen die anders niet bij elkaar zouden komen. Mijn invloed strekte zich daarbij uit tot ver buiten mijn eigen organisatie. Met name het uitnodigen van sprekers over ontwikkelingen die tegengesteld leken aan het belang van E.ON, leidde tot respect bij stakeholders. Mijn rol was een verbindende, een faciliterende, en zo ontstond er ook voor anderen ruimte voor hun leiderschap. Voor de sprekers natuurlijk, voor de facilitator om een goede dialoog te creëren, voor het publiek om hun inzichten te delen. Daarmee geef je tegelijkertijd controle uit handen, dat is niet altijd gemakkelijk. Controle hoort ook meer tot het domein van het modernisme. Anderzijds is het natuurlijk van meet af aan duidelijk dat je mensen van buiten je eigen organisatie onmogelijk op een modernistische wijze kan leiden, daarvoor ontbreekt je de legitimiteit. Met de kennis van nu zou ik wel meer aandacht schenken aan het voorbereiden van de sprekers, zodat ze de dialogische opzet van de bijeenkomsten nog beter invulling kunnen geven, met nog meer kans op inspirerende, integrerende en overkoepelende visies.

Ook het beeld dat dankzij de Optics-dialogen over E.ON ontstond veranderde daardoor. Dit is mij met name gebleken toen ik terugtrad als CEO. Hoewel het bij dat soort gelegenheden niet ongebruikelijk is dat men zich wat minder kritisch uitlaat, klonk er ook duidelijk waardering door voor de aanpak die E.ON gevolgd had. Een groot aantal stakeholders, die door de buitenwereld als tegenstanders getypeerd zouden kunnen worden⁵⁸, bleek bereid om een persoonlijk woord te spreken van waardering voor die bredere inzet, de persoonlijke relatie en verbondenheid.

⁵⁸ Liesbeth van Tongeren (2e kamerlid Groen-Links en oud-directeur GreenPeace), Diederik Samson (2e kamerlid PvdA en oud GreenPeace actievoerder), Rob van Rees (Greenchoice), Peter Boersma (CEO Delta), Ruud Bos (CEO Electrabel) en Hans Alders (Voorzitter Energie Nederland).

7.3 De Fleet Management Case

7.3.1 Beschrijving

7.3.1.1 Beschrijving Organisatie

De hoofdactiviteit van de Steam Fleet was het optimaal opereren en onderhouden van zo'n zestig elektriciteitscentrales in acht landen: Duitsland, Engeland, Nederland, België, Frankrijk, Spanje, Italië en Zweden. De organisatie was sterk krimpende, wat samenhang met de sluiting van 40% van de centrales, hetgeen resulteerde in een reductie van ca. 2000 medewerkers. Ongeveer de helft van de operatie zat in Duitsland.

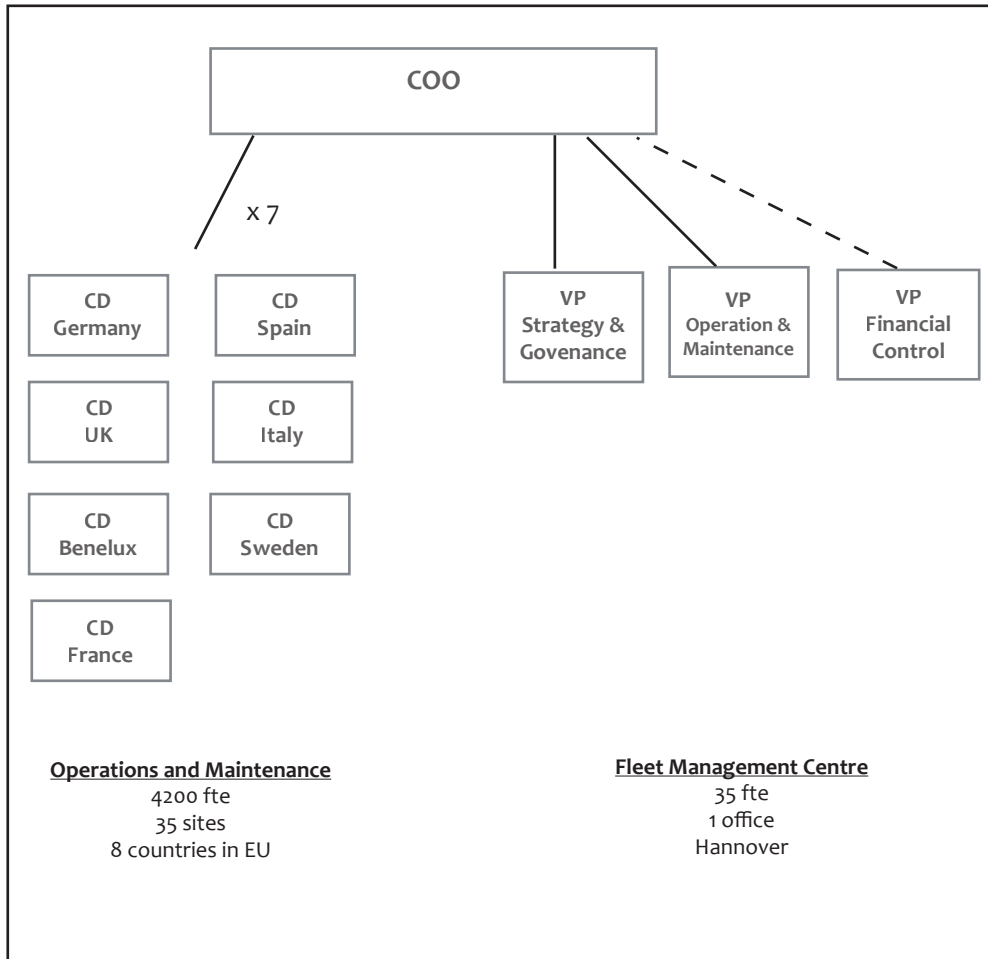
Het Global Fleet Management Center (GFMC) was een centraal onderdeel van de Steam Fleet⁵⁹ en was actief vanuit het hoofdkantoor in Hannover. Het GFMC bestond uit twee afdelingen, geleid door een Duitser als vice-president (VP) voor 'Asset Strategy and Governance' en een Fransman als VP voor 'Asset Operations and Performance'. De VP's rapporteerden direct aan mij als COO⁶⁰ van de Steam Fleet. Daarnaast was er een VP Finance, die functioneel aan mij rapporteerde maar disciplinair onder de CFO⁶¹ viel. De drie afdelingen waren net gereorganiseerd en gereduceerd tot ca. 35 medewerkers. Aan het Global Fleet Management Center was een coördinerende, ondersteunende en waardedetoevoegende rol voor de Steam Fleet als geheel toe gedacht.

Begin 2013 kwam ik tot de conclusie dat er een directer contact nodig was tussen enerzijds de VP's en ikzelf, en anderzijds de medewerkers van het GFMC. Ik merkte dat er onduidelijkheid bestond over de rol van de organisatie en de individuele medewerkers zelf en de wijze waarop waarde voor de Steam Fleet kon worden gegenereerd. Tegelijkertijd was ik er ook van overtuigd dat er de nodige kwaliteiten en professionaliteit aanwezig waren bij de medewerkers, van wie het potentieel voor een te groot deel onbenut bleef. Ik wilde een reeks van bijeenkomsten gaan organiseren, waarin ruimte voor dialoog werd gecreëerd en waarin de medewerkers zich langzaam meer zouden kunnen gaan identificeren met de Steam Fleet. Ik had een beeld van hoe destijds bij Shell de dialoog werd gezocht, waarbij hoger geplaatsten het directe contact met medewerkers zochten.

⁵⁹ Steam Fleet = Vloot van Elektriciteitscentrales in Europa op basis van gelijkende technologie, met als brandstof steenkool, bruinkool, en enkelen draaiende op olie of gas. Bij E.ON was dit ruim 40% van het totale productievermogen.

⁶⁰ COO = Chief Operating Officer.

⁶¹ CFO = Chief Finance Officer.



Organogram Steam Fleet (fig 7.5).

Ik zocht een passende aanpak voor mijn Steam Fleet en kwam in contact met de afdeling HR Development van E.ON in Düsseldorf. Daar zaten inderdaad mensen die de competenties en ervaring hadden om dit soort interventies te organiseren en te faciliteren. Samen met mijn VP's ging ik met hen in gesprek over een mogelijke opzet. Doelstelling was om in dialoog te komen met de medewerkers, over de positie en de rol van de organisatie, de strategische implicaties daarvan voor ieders werk, en om te ontdekken waar mogelijke blokkades zaten. Tevens hadden we in gedachten om de organisatie meer 'aan het leren' te krijgen, door ervaringen uit de praktijk van alledag met elkaar te delen.

Daaruit kwamen twee initiatieven naar voren. Het eerste was een focus op de ontwikkeling van de groep zelf door het doen van een LSI⁶² om het GFMC verder tot ontwikkeling te brengen. Het tweede initiatief was de opzet van CoP's⁶³ om met name de relatie tussen professionals in de landen te versterken. Ik dacht ook na over wat ik persoonlijk nog meer zou kunnen doen om de organisatie op te schudden en te laten merken dat er iets bijzonders aan de hand was. Ik begon te experimenteren met het vertellen van verhalen, om daarmee op verschillende niveaus van begrip de onderliggende boodschap over het voetlicht te krijgen. Ik vertelde bijvoorbeeld over de wijze waarop BMW door alle jaren heen bleef innoveren, over de waarde van incrementele innovatie en wat dat voor ons werk in de Steam Fleet betekende. Later borduurde ik voort op de ontwikkelingen rond SAAB, en probeerde daar de lessen uit te trekken over de redenen voor de uiteindelijke ondergang – gebrek aan internationale samenwerking en daarmee schaal. En wat we daarvan konden leren voor de Steam Fleet. Deze verhalen gebruikte ik in de bijeenkomsten met het GFMC en rond de CoP's.



De BMW-metafoor waarmee ik experimenteerde om mijn medewerkers te prikkelen mee te denken over innovatie van de steam fleet (fig 7.6).

⁶² Large Scale Intervention

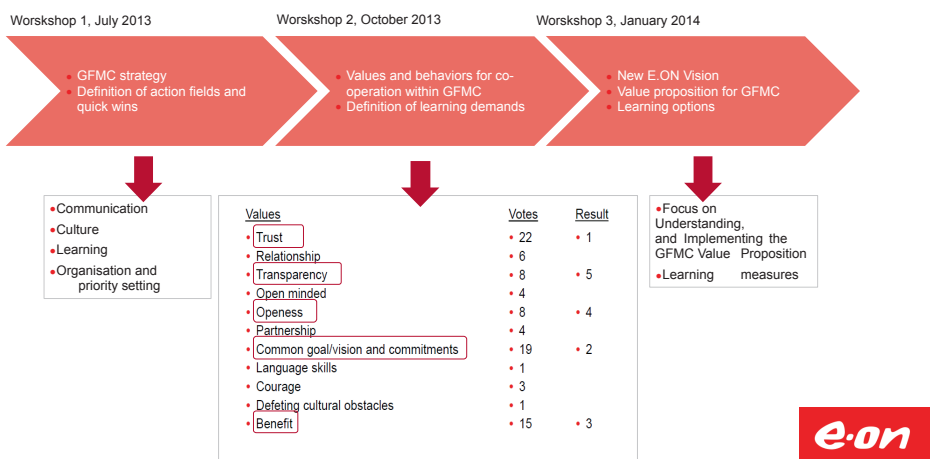
⁶³ Community of Practice

7.3.1.2 Beschrijving Large Scale Intervention (LSI)

Dit leidde uiteindelijk tot een eerste bijeenkomst in Hannover in juli 2013 met het GFMC. Daarin waren verschillende settings voor het faciliteren van dialoog opgenomen, zoals World Café⁶⁴ en Fish Bowl⁶⁵ naast de meer bekende. Bij deze eerste bijeenkomst waren de medewerkers in eerste instantie nog wat afwachtend en onwennig; ze wisten niet goed wat er van hen verwacht werd. Maar gaande de middag werd de discussie levendiger en voelde men zich vrijer in het uiten van ideeën en problemen. Ik introduceerde innovatie langs het BMW-verhaal. We zijn die dag uit elkaar gegaan met de afspraak de dialoog te te continueren en

Overall goals of the GFMC workshop concept

- The team has understood and adapted the GFMC strategy, has defined values and behaviors for co-operation/collaboration and identified learning demands (WS 1 and 2 in 2013)
- The team has understood and integrated the meaning of the GFMC value proposition for 2014 aligned with the new E.ON vision and clarity about learning measures for 2014



Opzet LSI GFMC (fig 7.7).

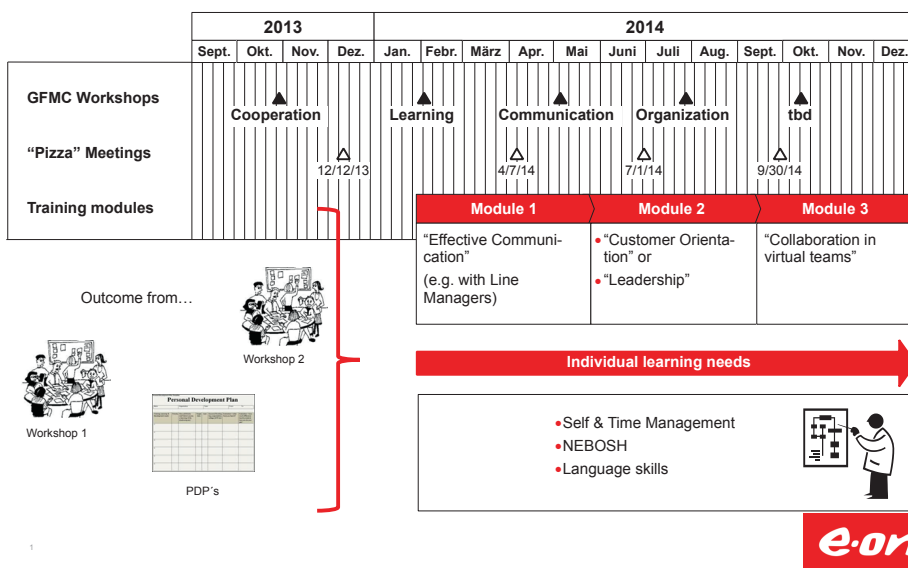
⁶⁴'World Café' is een gestructureerd conversatie proces om meer openheid te bereiken, om ideeën in een grotere groep met elkaar te kunnen linken om een hogere niveau in collectieve inzichten te kunnen bereiken. Deelnemers zitten daar in kleinere groepen rond tafels, waarbij interactie op verschillende niveaus kan plaatsvinden.

⁶⁵'Fishbowl' is ook een conversatie proces ontworpen voor grotere groepen, waarbij deelnemers in cirkels om de gesprekspartners heen zitten gegroepeerd, waardoor de gehele groep kan participeren in de dialoog.

ondertussen als management een aantal acties in gang te zetten om de verdere ontwikkelingen te faciliteren. Daarbij ging het om verbeteringen in de organisatie en in de communicatie, en om ideeën over andere manieren om met elkaar om te gaan, betiteld als cultuur. Deze taken verdeelde ik onder de VP's en mijzelf, zodat ook de VP's meer in de lead konden komen. Daarnaast introduceerden we op alternerende momenten zogenaamde 'pizza meetings'⁶⁶ om de medewerkers het woord te geven en de onderlinge banden te versterken.

In de tweede dialoogsessie, in oktober 2013, probeerden we een vervolg te geven aan de eerste bijeenkomst. Daarin was het essentieel om te laten zien dat we uitvoering hadden gegeven aan de afspraken gemaakt bij de eerste bijeenkomst. Ook was het belangrijk dat de VP's de leiding in de dialoog van mij gingen overnemen. We bespraken de resultaten tot dan toe en vroegen feedback.

Timeplan 2014



Jaarplan LSI GFMC (fig 7.8).

⁶⁶ Pizza meeting: een door ons zelf geïntroduceerd concept, waarbij iedereen werd uitgenodigd voor de lunch met een stuk pizza en enkele verhalen van medewerkers over hun werk.

Daarna nam ik de leiding om te praten over internationale samenwerking en gebruikte het SAAB-verhaal. Daarna spraken we over de cultuur binnen onze organisatie, en wat we daaraan zouden willen en kunnen veranderen. Vervolgens werd daar in kleinere groepjes nader op ingegaan. Bijzonder was dat ik door een van de deelnemers werd aangesproken op ongewenst voorbeeldgedrag (ik nam een defensieve houding aan toen er kritiek kwam). Gelukkig was ik zo helder om degene die de moed had gehad om daar iets van te zeggen te complimenteren, en mijn eigen gedrag openlijk als ongewenst te betitelen. Hiermee kon ik gelijk laten zien wat voor cultuur ik voor ogen had, wat mijn geloofwaardigheid ten goede kwam. Om de deelnemers een actievere rol te geven in het vervolg, kregen ze huiswerk mee. In groepjes van drie moesten ze voor de volgende keer een video maken van één minuut, waarin ze met een idee voor verbeterde onderlinge samenwerking kwamen.

In de derde bijeenkomst, in februari 2014, begon een helder beeld te ontstaan hoe we onze LSI verder konden laten evolueren. We begonnen steeds beter te zien hoe leren on-the-job door onderlinge uitwisseling en het volgen van formele trainingen goed bij elkaar konden aansluiten (fig 7.8). Kort daarvoor had E.ON een nieuwe visie ontvouwen, waar ik een introductie op gaf. Ik vond dat lastig, omdat in die visie weinig ruimte meer leek te bestaan voor de opwekking van energie met conventionele elektriciteitscentrales. Maar zo goed en zo kwaad als dat ging, probeerde ik het perspectief van de Steam Fleet in de nieuwe visie te plaatsen. Vervolgens lieten we de medewerkers aan de slag gaan met de vraag welke value proposition het GFMC binnen de nieuwe visie kon leveren.

7.3.1.3 Beschrijving CoP's

Vanaf het begin af aan dat ik bij E.ON Generation in Hannover aan de slag ging, vroeg ik me af hoe er een betere verbinding tussen professionals in de landen waarin we actief waren tot stand zou kunnen komen. Voor mij stond als een paal boven water, dat als er op expert niveau geen uitwisseling tot stand zou komen, veel potentieel onbenut zou blijven en dat we zeker onze schaalvoordelen niet goed zouden uitnutten.

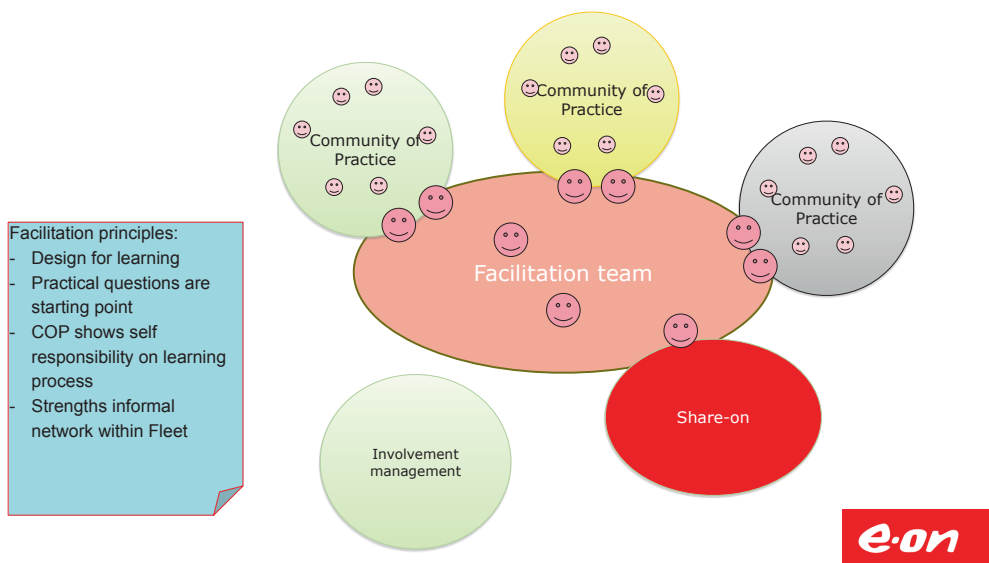
Ik had daarover een jaar daarvoor al eens contact gehad met dr. Marc Coenders⁶⁷ die zich met leernetwerken en Communities of Practice (CoP's) rond complexe vraagstukken bezighoudt. Ik nodigde hem uit om eens verder te praten over een mogelijke opzet binnen mijn organisatie. In de zomer van 2013 kwam hij daarvoor naar Hannover, waar hij een aantal gesprekken voerde de VP's en een aantal bepalende vakdeskundigen. Voor een goede toegang tot de organisatie had ik mijn communicatiemedewerkster gevraagd Marc te supporten in de contacten met de

⁶⁷ www.leerarchitectuur.nl

organisatie. Vervolgens werd een projectvoorstel gemaakt, voor de verdere opzet en planning. In oktober trapte ik het CoP-initiatief af met mijn SAAB-verhaal op een bijeenkomst voor alle country directors, plant managers en senior technicians. Daarbij heb ik Marc Coenders gelijk kunnen introduceren. Na een dialoog met de participanten over de betekenis van internationale samenwerking, nodigde ik iedereen uit om met ideeën te komen voor mogelijke onderwerpen van samenwerking via CoP's.

In de weken daarna ging Marc daarmee aan de slag. Ook vond er een discussie plaats in een van de reguliere Steam Fleet meetings over een prioriteitsstelling in onderwerpen, en de verdere aanpak. De support van het management in de landen was essentieel voor een slagen van het initiatief. Tegelijkertijd wilde ik dit initiatief een 'bottom-up' karakter meegeven, waarin op basis van sociaal-constructionistische overwegingen verandering tot stand zou komen. In plaats van plannen van het centrum door de top, juist ruimte voor initiatief vanaf de werkvloer. Toen dat niet echt leek te lukken, zette ik het onderwerp zelf op de agenda van de Steam

General approach facilitation team



Organisatiestructuur CoP's (fig 7.9).

Fleet Board, waarbij Marc Coenders het presenteerde. Daarin werd een eerste rangorde van onderwerpen vastgesteld. In februari 2014 vond de kick-off plaats, die ik zelf bijwoonde om ook mijn verwachtingen uit te kunnen spreken, en waarin ik het belang van dit initiatief benadrukte. De conclusie van de bijeenkomst was dat de volgende thema's als basis van de CoP's zouden gaan dienen:

- Optimization start-up costs
- O&M Good practice exchange operations
- Boiler tube failures
- Boiler: coal blend, combustion process
- Improvement daily maintenance
- IT-tools in daily operations
- Electrical components, focus group on share.on
- Steam turbine maintenance.

Na afloop daarvan kwam Marc met een analyse van de stand van zaken waarin hij een aantal aandachtsgebieden aangaf:

- Hij miste nog draagvlak op het niveau van de country directors; zij zouden zich meer moeten richten op een overeengekomen strategie op het gebied van kennismanagement, waarin initiatieven als een practice handbook, CoP's en een Internet Knowledge Platform een plaats krijgen.
- Er waren verdere mandaten nodig om de facilitering van de CoP's praktisch invulling te kunnen geven en het door de start-up fase heen te kunnen begeleiden;
- Er bestonden ook nogal wat 'hurdles' in de vorm van: de bestaande organisatie en nationale culturen, prioriteitsstelling in de organisatie, een grote mate van verandering in de omstandigheden, en het inzetten van algemeen bruikbare tools (met name IT gerelateerd).
- Er bestonden nogal wat verschillende opvattingen in de organisatie over de wijze waarop kennisuitwisseling kon plaatsvinden, waarbij met dit initiatief namelijk de nadruk op sociale leerstrategieën lag in plaats van op gestructureerd kennismanagement.

Er waren dus de nodige moeilijkheden te verwachten en problemen op te lossen. Maar er werd ook geconstateerd dat er een enorm potentieel voor kennisoverdracht op het gebied van operatie en technologie bestond. Dat de fleet beter zou worden van het inzetten van sociale netwerken en wederzijds engagement. Dat dit ook nieuwe richtingen van gemeenschap en identificatie tot stand kon brengen, bewegend van een medewerker van een plant in een specifiek land naar een professional die voor de fleet als geheel werkte. En dat dit nieuwe perspectieven voor medewerkers zou kunnen geven waarin passie voor vakmanschap en waardering voor expertise meer de ruimte zou krijgen. Het CoP-initiatief werd voortijdig afgebroken met mijn vertrek in 2014.

7.3.2 Duiding Fleet Management Case

7.3.2.1 Duiding - Mijn bedoeling

Het was wel degelijk een bewuste keuze een nieuwe gezamenlijke beleving in te willen zetten, met veel ruimte voor dialoog, en het verkrijgen van een visie voor de toekomst. Een vorm van sociale constructie dus. Ik deed dat in eerste instantie intuïtief en op ervaring, en heb ook het moment afgewacht dat er weer stabiliteit in de organisatie zou zijn. Eerder lukte dat niet vanwege onzekerheid over het verlies van banen. Het begrip LSI was nieuw voor mij. Ik had erover gelezen (Van der Zouwen, 2011) en ging het nu meer bewust toepassen. De gewone modus was om vanuit activiteiten richting het sociale systeem te bewegen (wat moet er gebeuren, en wie betrekken we daarbij). Met deze LSI werd de zaak bewust omgedraaid, hier probeerde ik vanuit het sociale systeem het activiteiten systeem te stimuleren (Checkland & Poulter, 2006). Omdat dit nieuw was, moest er de gelegenheid gecreëerd worden om in dialoog te gaan over de cultuur, de gewenste gedragspatronen en daarmee impliciet over de onderliggende mentale modellen.

Ik was me ervan bewust geworden dat puur rationeel management uiteindelijk niet werkt. Natuurlijk is het goed om een strategie te ontwikkelen, KPI's kunnen heel nuttig zijn en het is ook verstandig om je mensen te leren om zich aan een budget te houden. Maar uiteindelijk is dat niet voldoende om werkelijk een transitie te bereiken: mensen moeten zich ook op emotioneel niveau betrokken voelen, zich geïnspireerd voelen en uitgedaagd in hun professionele vaardigheden. Ik merkte dat het werken met metaforen (BMW, SAAB) de medewerkers zeer aansprak. Dit is voor mij een werkelijke doorbraak in mijn manier van leidinggeven geweest. Een verhaal laat meerdere interpretaties toe, waardoor het voor ieder individu weer op zijn eigen manier inspirerend kan zijn. Bovendien haalt zo'n verhaal medewerkers uit de bestaande context en creëert het daarmee nieuwe perspectieven voor actie. Naar ik nu begrijp een heel mooie vorm van sociale constructie. Er begon een reeks van positieve associaties te ontstaan voor nieuwe richtingen van groei. Vanwege mijn persoonlijke ervaring met BMW kon ik dit verhaal authentiek en daarmee geloofwaardig brengen.

7.3.2.2 Duiding - Effecten op de organisatie

Het werkte goed, ik zag de groep werkelijk oplichten, gaandeweg opener worden, ook naar mij toe, het enthousiasme groeide, er werd gelachen, mensen begonnen er weer in te geloven. Vooral jongere medewerkers haakten aan, de oudere hadden iets meer de neiging om afwachtend te zijn. Uit gesprekken met de VP's leerde ik dat het commitment van de medewerkers groeide en dat ze geïnspireerd raakten. Men begon zich ook buiten de officiële werktijden in te zetten. De wil om te presteren nam toe. Wat goed werkte was het plannen van een bijeenkomst iedere drie maanden, geïnitieerd door het management. Precies daar tussenin een



Impressies van de LSI-workshops met de managers en medewerkers van Steam Fleet Management (fig 7.10).

bijeenkomst waarin het woord aan medewerkers was over hun werk. Hiermee werd duidelijk gemaakt dat we initiatie vanuit minimaal twee richtingen wilden zien en het leverde een dialoog over een langere tijdspanne op, die zich steeds verder kon verdiepen. Hierdoor kon de gedeelde ervaring zich verdere versterken (sociale constructie). Ook het nakomen van afspraken kwam de geloofwaardigheid ten goede. Het benoemen van culturele issues en ermee aan het werk gaan, werd als bevrijdend ervaren. Het organiseren werd als een enorme stap vooruit ervaren. Het aanwezig zijn op één fysieke locatie vergrootte de kans van slagen daar het meer interactie tussentijds toelaat, waardoor de groep zich meer naar elkaar kan gaan richten. Deze zichtbare, nabije bereikbaarheid wordt ook wel prominentie genoemd. De prominentie was in deze case van een goed niveau, en daarmee een randvoorwaarde voor succes.

Er kwamen leuke en zeer nuttige initiatieven uit voort zoals het opzetten van web-based kennisdelen met 'Share-on', het beter toegankelijk maken van de GFMC-medewerkers voor de vragen van klanten. Het team dat betrokken was in de ontwikkeling van het benchmarking proces bracht dit verder doordat ze begonnen

na te denken over de werkelijke bedoeling hiervan. Medewerkers begonnen meerwaarde uit reeds bestaande wekelijkse rapportage te genereren door grondige analyse. Er werd een prijs gewonnen van het British Institute of Energy door het ontwikkelen van een methodiek voor risicobeheersing (de zogenaamde *bow-tie analysis*). Zeker onverwacht was de ontwikkeling van een database met oude reserveonderdelen (instrumentatie, pompen, turbine onderdelen e.d.) die uit gesloten fabrieken afkomstig waren. Terwijl ikzelf op voorhand getwijfeld had aan het nut van zo'n exercitie, bleek er een enorme waarde (10-20 miljoen euro) achter schuil te gaan. Gewoon opgezet door een enthousiaste medewerker die er in geloofde! Er bleek heel veel werk te zijn gedaan aan het karakteriseren van kolensoorten, deze data werden aan de fleet-gemeenschap ter beschikking gesteld, waardoor er betere coördinatie en betere marges geproduceerd konden worden. Ook een kwestie van ettelijke miljoenen euro. En door deze medewerker hier enthousiast over te laten vertellen, werden collega's uit aangrenzende professies weer getriggerd tot andere vernieuwingen. Dit kun je met modern leiderschap, in de zin van plannen, ontwerpen en specifieke taken en opdrachten aan medewerkers toebedelen, nooit bereiken. Terwijl op een postmoderne manier, waarbij je inspiratie nastreeft en de bedoeling probeert aan te geven met onverwachte ideeën en ontwikkelingen komt. Veel van de ideeën die in deze periode zijn ontwikkeld, hebben hun weg gevonden in de nieuwe organisatie en het jaarplan voor 2015 (dus nadat ik al vertrokken was).

7.3.2.3 Duiding - mijn leiderschap

Ik vond het nog niet zo eenvoudig om de VP's van de bedoelingen te overtuigen en hen ermee aan de gang te laten gaan. Terwijl ik, wijs geworden uit vroegere ervaringen, veel tijd had geïnvesteerd in hen en met hen door op verschillende niveaus van communicatie zaken expliciet te maken: in het team, bilateraal, maar ook in een informele setting. Maar de VP's bleven in eerste instantie sterk volgend en – in mijn ogen – te weinig initiërend. Ze hadden geen ervaring met dit soort interventies en voelden zich nog niet comfortabel. Dit veranderde langzaam, toen ik hun nadrukkelijk vroeg de leiding te gaan nemen op deelonderwerpen. Mogelijk hadden ze ook het idee van nog een taak erbij van hun toch al veeleisende baas. Ik kan wel postmodernistisch proberen te doen, maar dat wil nog niet zeggen dat de ander dat ook zo ervaart! Beiden zijn, als Fransman en Duitser, natuurlijk aan de nodige hiërarchie gewend en laten dat niet zomaar los. Misschien is het wel zo dat als je werkelijk gedistribueerd leiderschap wilt bereiken, je ook de hiërarchische relatie moet veranderen. De hiërarchie van de formele relatie en ook het verschil in senioriteit spelen een belangrijke rol. Dat geldt zeker ook voor de medewerkers. Dit zijn natuurlijk paradoxale effecten die je niet zomaar even opzij kunt zetten – ze zitten in de organisatie verankerd. Als je je stijl van leidinggeven wilt veranderen, raak je niet in een dag bevrijd van alle symbolen en betekenissen uit het verleden.

Dit zijn de complexiteiten van het leidinggeven waarmee je te maken hebt: sporen uit het verleden en verwachtingen naar de toekomst en de paradoxen die daartussen ontstaan.

Het lukte me niet de VP Finance aan het verhaal te binden; hij werkte voor de Steam Fleet, maar ik was niet zijn hiërarchische baas. Zijn medewerkers waren echter wel van de partij en deden actief mee; zij zagen kennelijk het belang van een intensiever contact met hun collega's. Dat kan als pure winst gezien worden.

Value	Group	N°	Σ
① Trust	1/3/4		22
Relationship	1/2		6
⑤ Transparency	1/4		8
④ { Open minded Openness	1/3		4
Partnership	4		8
	2		4
② Common goal/vision and commitments	2/3		19
language skills	2		1
Courage	3		3
Defeating cultural obstacles	3		1
③ Benefit	4		15

Uitkomst dialoog met medewerkers over de gewenste cultuur bij Fleet Management (fig 7.11).

7.3.2.4 Duiding - de omgeving

De overall setting in de onderneming zou ik willen kwalificeren als traditioneel, met een vrij hiërarchische stijl van leidinggeven. Ze lieten mij mijn gang gaan, begrepen niet zo goed wat ik aan het doen was, en daarmee was er maar een beperkte appreciatie. Vanuit de ervaring in het verleden heb ik bewust gekeken of er interne facilitering mogelijk was. Dit betekende namelijk dat ik daarmee stafdiensten wat meer aan me kon binden, en zij ook in het verdere werk beter begrepen wat er van ze verwacht werd en ze aangesloten bleven. Ook was er door het inzetten van interne facilitering een grotere kans op een goede match tussen de facilitator en mijn organisatie. De interne facilitering was gelukkig mogelijk en van goede kwaliteit. Er bestond een goede aansluiting omdat men de interne cultuur kende. Van daaruit konden we met meer participatieve vormen van samenwerken en leren aan de slag gaan. Daarentegen was er zeer beperkte support en ervaring vanuit de bredere HR-kringen, hoewel ik die wel had gezocht. HR werd namelijk enorm in beslag genomen door alle structurele veranderingen van E.ON 2.0.

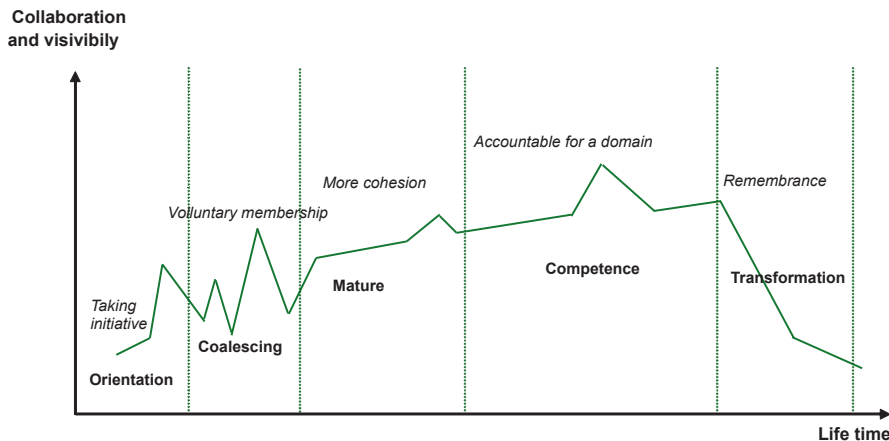
Een zeer wezenlijk kenmerk van de omgeving was ook de grote turbulentie waarin het bedrijf zich bevond, het hele bedrijf stond eigenlijk op zijn kop. De hoge frequentie en mate van veranderingen in de organisatie was zodanig dat het lastig werd om dit soort initiatieven werkelijk goed neer te zetten. Als je het vertrouwen van mensen gewonnen hebt, ze beginnen initiatieven te ontwikkelen en zich open te stellen, en je moet dat vervolgens weer afbreken, dan geeft dat een enorme terugslag en ondermijnt dat het vertrouwen. Bij mijn tijd in Hannover vonden er in drie jaar tijd twee grote reorganisaties plaats, die tot structurele wijzigingen en reductie van medewerkers leidden. Ik moest daarbij denken aan de woorden van Jeroen van der Veer, die me destijds als CEO van Royal Dutch Shell in een persoonlijk gesprek toevoegde dat als je reorganiseert, je het gelijk ook heel drastisch moet doen, geen halve maatregelen, juist om te voorkomen dat je steeds maar aan het reorganiseren blijft. Toch lijkt E.ON juist in die valkuil te zijn gestapt. Daardoor is er een laag niveau van vertrouwen in de organisatie ontstaan, leidend tot een afwachtende houding. De reorganisaties die waren ingezet waren sterk gefocust op de formele organisatiestructuur, met nauwelijks aandacht voor professionaliteit, samenwerking en ontwikkeling van individuele medewerkers.

Ik heb de setting om ons heen rond de reorganisatie als heel sterk top-down ervaren, met name E.ON 2.0, begeleid door McKinsey. Daarbij vond er een enorme control plaats via de financiële kant. Dit is een feitelijk een heel lastige omgeving om een LSI uit te voeren en tot een succes te kunnen laten worden. Hier heb ik mij vergist in hoeveel tijd ons gegeven zou worden.

Op het moment van schrijven is het voornemen van E.ON om de Steam Fleet, samen met andere bedrijfsonderdelen, volledig af te stoten. Dat is een omstandigheid die zijn schaduw al vooruit had geworpen, en aangeeft hoe ook al eerder tegen onze organisatie werd aangekeken.

7.3.2.5 Duiding CoP's

Feitelijk was de opzet met CoP's bedoeld om via een andere route Operational Excellence te bereiken, op een postmoderne manier. Intuïtief was ik ervan overtuigd dat er meerwaarde te creëren was en er energie in de organisatie zou ontstaan als we dit zouden inzetten. Ik had al ervaring met het uitwisselen van kennis, o.a. in mijn tijd bij Shell, en later ook in gebruiksgroepen rond gasturbines. Maar het onderliggende theoretische veld van Wenger (1998) heb ik in deze periode ook beter leren kennen, onder andere door gesprekken met Marc Coenders die hier als facilitator voor mij heeft opgetreden. Daardoor kon ik het ook op een veel bewustere manier gaan toepassen, met name voor *bottom-up involvement*, en beter gebruik maken van de kennis van de gemeenschap. Ik had namelijk al een moderne manier van leidinggeven tot mijn beschikking en met de CoP's kwam daar een meer bottom-up gerichte benadering bij. Op het grensvlak van deze twee bewegingen konden dan in principe nieuwe bedrijfspraktijken ontstaan, en daarmee een nieuwe structuur en cultuur.



Fases van ontwikkeling bij opbouw CoP's (fig 7.12).



De paradox was wel om een initiatief, dat als bottom-up bedoeld was, vanuit de top voor te stellen. Support kwam er wel van medewerkers, maar het middle management leek geen raad te weten met zijn rol, die in zo'n geval een meer faciliterende moet worden. Overigens is het ook een tegenstelling om meer gedistribueerde vormen van leiderschap te willen nastreven, en tegelijkertijd in moderne termen als top-down en bottom-up te denken. Het is oppassen dat dat juist een verandering niet in de weg gaat staan. Ik worstelde enorm met het dilemma dat ik het zo veel mogelijk wilde laten ontstaan, en niet bij voorbaat een structuur wilde opleggen. Maar ik kan wel ineens anders denken, daarmee komt de organisatie nog niet in beweging. En omdat er niets gebeurde, moest ik toch het initiatief nemen omdat de organisatie dat verwachtte. Dus ook hier ontstaat het dilemma van een postmodern initiatief in een moderne organisatie. Met name de jongere mensen werden bereikt en haakten aan. Overigens lijkt het hier ook de kunst om effectief te worden door een goede balans tussen top-down en bottom-up te bereiken. Het werk van Goedee (2003) is wat dit betreft zeer relevant.

Bij de facilitering hadden we kennis van buiten en support vanuit communicatie nodig, maar dat leidde tot weerstand. Er werd niet begrepen dat een aanpak vanuit de sociaal-communicatieve kant tot nieuwe samenwerkingsvormen en nieuwe inzichten kon leiden. Mijn managers hadden de neiging om terug te vallen op de bestaande reflexen, redenerend vanuit de inhoud en de processen. De oude paradigma's staan dan in de weg, dat doorbreek je niet zomaar, ook niet met veel uitleg. Dat was ook eenvoudiger geweest als er een overkoepelende strategie t.a.v. kennismanagement was geweest. Hierin hadden de CoP's dan hun inbedding kunnen vinden, waardoor het eenvoudiger zou kunnen worden om onderwerpen te selecteren en te voorzien welke resultaten daarvan verwacht zouden kunnen worden. Het gebrek aan ervaring hiermee maakt het voor mensen lastig om zich een voorstelling te maken van hoe het plaats kan vinden en succesvol kan worden, en in te zien dat het zin heeft er energie in te stoppen en dat het uiteindelijk veel resultaat en bevrediging kan geven. Zelf kon ik dat wel vanuit voorbeelden die ik had meegemaakt.

Volgens mijn inschatting heb je toch wel minimaal twee tot drie jaar nodig om zo'n initiatief tot wasdom te laten komen. Het is natuurlijk duidelijk dat een hoge reorganisatiefrequentie en een lage prominentie een belemmering vormen. Daarbij moet de top overtuigd zijn, en het initiatief consistent ondersteunen voordat het op eigen benen kan staan, een vorm van generatief leiderschap dus. Je moet klein beginnen, zeker in een grote, complexe en internationale organisatie.

7.4 De Fiume Santo Case

Leeswijzer

De case rond Fiume Santo op Sardinië is zo interessant omdat het zo'n breed scala aan aspecten en dilemma's in zich draagt, die bijzonder relevant zijn voor leiders in het algemeen die met een steeds internationalere setting te maken krijgen. Door de toegenomen mobiliteit en communicatie komen verschillende culturen frequenter en intensiever met elkaar in contact. In het geval van Fiume Santo heb ik me vanaf het begin afgevraagd hoe je een gemeenschappelijke toekomstvisie kan creëren wanneer de belangen zo ver uit elkaar lijken te liggen en de omgeving sterk transiënt is. De verwachting van gisteren moet alweer worden bijgesteld vanwege het inzicht van vandaag. Is er in het geval van Sardinië dan sowieso nog ruimte en interesse om over Operational Excellence te praten? En welke rol kun je daarin vervullen vanuit het senior management en daarin geloofwaardig en effectief zijn? Een case waarin een beroep wordt gedaan op de loyaliteit van het concern als geheel, terwijl lokaal offers gebracht moeten worden die helemaal niet zo billijk lijken.

7.4.1 Beschrijving case Fiume Santo

In de inleiding van dit proefschrift schrijf ik al over mijn eerste kennismaking met onze mensen op Sardinië, die verantwoordelijk zijn voor het goed opereren en onderhouden van E.ON's elektriciteitscentrale Fiume Santo (genoemd naar de nabijgelegen rivier). Natuurlijk was dit door de mooie ligging in Zuid-Europa een van de meest geliefde locaties om eens naartoe te reizen. En er was genoeg aanleiding toe, want er was heus wel het een en ander te verbeteren aan de operatie. Als je wat verder in de operationele cijfers dook, vielen al gauw een relatief hoog kostenniveau en een flink grotere personele bezetting op. Een omstandigheid van het leven op een eiland was ook een minder goede kwaliteit van toeleveranciers en aannemers. Bij bezoeken aan de locatie maakte de plant een redelijk ordelijke indruk, met een aantal originele implementaties op het gebied van veiligheid. De plant manager, die er al een jaar of vijf werkte, maakte een goede en betrokken indruk.

Het beeld dat vanuit het grote E.ON van Fiume Santo ontstond, werd ook nog voor een belangrijk gedeelte door een aantal grotere en kleinere incidenten bepaald. Zo had er in 2011 een flinke olie lekkage plaatsgevonden, die tot vervuiling van de kust had geleid. Het incident werd goed bestreden en had uiteindelijk nauwelijks ecologische gevolgen. Maar de media-aandacht was vanzelfsprekend groot. Dit incident heeft in de jaren erna voor zowel de plant manager als de country director tot grote persoonlijke druk geleid. De Italiaanse justitie daagde beiden voor het



*Elektriciteits
centrale
Fiume Santo,
Sardinië
(fig 7.13).*

gerecht onder beschuldiging van grove nalatigheid en mismanagement. In Italië zijn er soortgelijke gevallen bekend, waarbij het management gevangenisstraffen kreeg opgelegd. In het kader van E.ON leek dit een onwaarschijnlijk scenario, juist omdat er zo verantwoordelijk en accuraat gehandeld was. Desalniettemin leidde het tot extra druk op het management en sprongen de media er gretig op in. Dat het door de omgeving als instrument werd gebruikt om de druk op E.ON op te voeren, moet daarom als niet onwaarschijnlijk worden aangemerkt. Naast dit grotere incident waren er ook andere operationele incidenten, soms met enige impact op de omgeving. Dit had ook te maken met een deel van de installaties dat zeer oud was en op de nominatie stond voor sluiting en ontmanteling. Maar de autoriteiten van de elektriciteitsnetten verhinderden dat vanwege het risico op het

uitvallen van de stroomvoorziening wanneer deze eenheden niet meer beschikbaar zouden zijn. Daardoor ontstonden er problemen met de integriteit en veiligheid van de installatie, die voor collega's in Düsseldorf weer de aanleiding waren om kritische audit-rapporten de wereld in te sturen. Hierdoor werd ook de interne druk op Fiume Santo verder opgevoerd. Niet alleen in de buitenwereld, maar ook vanuit E.ON was men kritisch.

Om hier tegenwicht aan te bieden, liet ik een TOR⁶⁸ opstellen voor een interne studie van drie maanden, die een totaaloverzicht over de plant in zijn omgeving moest bieden. Het onderzoek moest een goed inzicht verschaffen in de economische, technische en veiligheidsstatus van de plant en welke corrigerende maatregelen daarop konden worden ingezet. Daarnaast moest het ook een beter inzicht geven in de positie van E.ON ten opzichte van lokale en nationale stakeholders en mogelijkheden voor mitigatie. Ik had gevraagd om dit geheel aan inzichten tot een strategisch plan uit te werken. Daarmee zou een beter begrip voor de situatie en een positievere interne support kunnen worden verkregen. De plannen moesten wel aan de randvoorwaarden van E.ON 2.0 voldoen om geaccepteerd te kunnen worden, het concern-brede kostenreductieprogramma dat E.ON in 2012 had afgekondigd. De country director sputterde natuurlijk tegen, want hij zou dit samen met zijn plant manager moeten gaan omzetten. Maar de noodzaak was duidelijk, de marges en volumes op de elektriciteitsmarkt waren in Europa gekelderd door de economische crisis en steeds meer concurrentie van duurzame gesubsidieerde energie, dus de kosten moesten naar beneden om verliezen te beperken. Voor elk land en voor elke plant werd het meerjarenbudget gekoppeld aan de resultaten van de benchmark⁶⁹. Iedereen moest dus meedoen, er bestond geen excuus om niet efficiënt te zijn, alle zeilen moesten bijgezet om deze slag te maken. Dat was natuurlijk gemakkelijk gezegd vanuit Duitsland, waar ook het moederconcern zetelde. De media schreven daar veelvuldig over de financiële moeilijkheden, zeker ook na het besluit tot wettelijke verankering van de *Atomausstieg* dat een enorme impact op het E.ON concern zou hebben. Italië, en zeker een eiland als Sardinië, ligt daar dan heel ver vandaan en heeft daar een geheel andere kijk op. Ik zal hieronder proberen aan te geven hoe ik denk dat de collega's en andere stakeholders op Sardinië dit zagen.

Bij de aankoop van Fiume Santo door E.ON werd in 2008 de 'belofte' gedaan voor de bouw van een nieuwe kolencentrale. Een project dat de lokale economie een goede boost zou geven, en dat zeker ook de werkgelegenheid van de medewerkers op de site weer voor vele jaren zeker zou stellen. Maar de economische crisis gooide ook hier roet in het eten: nergens in Europa werden nog nieuwe

⁶⁸ Terms of Reference document.

⁶⁹ Vergelijking in prestaties van operationele units met belangrijke focus op kostenefficiëntie.

kolen- of gascentrales voorzien, ook niet voor E.ON op Sardinië. Door de ligging van Sardinië, met beperkte elektrische interconnectie met het vasteland, lagen de elektriciteitsprijzen beduidend hoger dan op het vasteland en daarmee ook de rest van Europa. De marges van Fiume Santo waren daardoor eigenlijk helemaal zo gek nog niet. Dat dit zou veranderen op het moment dat een nieuwe kabel met het vasteland gerealiseerd zou zijn, was ook duidelijk, maar dat zou nog een paar jaar duren. Dus als de Sardiniërs een relatief hoge prijs voor hun elektriciteit moesten betalen, en E.ON daar dan toch ook de voordelen van genoot, waarom zouden dan de werknemers van Fiume Santo, en daarmee het eiland, eenzijdig de lasten van een reorganisatie moeten dragen? De werkloosheid op Sardinië was met zo'n 18% (jeugd tot 25 jaar 54%) al zeer hoog in vergelijking met de rest van Europa. Bij ontslag zou het heel moeilijk worden om ergens anders aan het werk te komen, zeker ook door de geringere arbeidsmobiliteit vanaf een eiland. De bedelstaf dreigt dan. De oppositie tegen de plannen was dan ook groot. Het conflict werd nog versterkt door de problemen die ook bij de aannemers ontstonden. E.ON verminderde het uit te besteden werk, net als andere bedrijven op het eiland. En in sommige gevallen betaalden deze aannemers hun werknemers niet uit of begonnen ze hun werknemers te ontslaan. Deze kwamen daartegen in opstand en begonnen met acties de toegangswegen tot de plant te blokkeren. Er moest zelfs permanente politiebewaking aan te pas komen om de zaken in goede banen te leiden.

Op alle niveau's werden medestanders gemobiliseerd, E.ON werd steeds meer als de boze buitenstaander gezien, geen onderdeel van de familie met die eenzijdige kostenreducties. Bovendien gingen er geruchten dat E.ON van zijn belang in Italië af zou willen, dat was dan misschien maar beter. De vakbonden gebruikten hun connecties richting lokale politiek. De lokale overheden oefenden op hun beurt druk uit op E.ON. Door de overheid werden bovenmatig vaak inspecties uitgevoerd op de plant, waarbij altijd wel weer wat werd gevonden om een proces-verbaal voor uit te schrijven. De media speelden ook mee, met berichtgeving over vermeende milieudelicten, en probeerden zo het management in diskrediet te brengen en zwaar onder druk te zetten. Er was sprake van plotselinge olie lekkages in de pijpleidingen naar de plant, waarbij sabotage uitdrukkelijk niet uitgesloten kon worden. Vakbondsleden organiseerden plotselinge acties waarbij ze ook tot de controlekamer doordrongen en de plant 'tripten'. Behalve de politiek en provinciale autoriteiten werden op een gegeven moment ook kerkelijke autoriteiten in de beweging betrokken. De aartsbisschop van Sassari werd door de werknemers aangesproken. Deze reisde op een gegeven moment samen met enkele werknemers van E.ON af naar de paus, die vervolgens een brief aan de CEO van E.ON stuurde met het verzoek tot compassie. Dat had E.ON natuurlijk nog nooit meegemaakt. Nu pas werd ook daar duidelijk welk een oppositie E.ON's plannen lokaal hadden losgemaakt. Onze CEO riep vervolgens op tot matiging in de reducties om de zaak rustiger te krijgen. Naar later bleek, werd dat zeker ook



Paus Franciscus vraagt aandacht voor de positie van de werknemers van E.ON op Fiume Santo (fig 7.14).

ingegeven door een strategische heroverweging: E.ON wilde af van zijn belangen in Italië. En ineens erkende men binnen het bedrijf de enorm goede marges die feitelijk met Fiume Santo werden gemaakt. Pas nu ontstond er een zekere ruimte voor een andere aanpak op Sardinië.

7.4.2 Duiding van de case Fiume Santo

Als ik nu nog eens terugkijk naar de ontwikkelingen rond Fiume Santo, dan realiseer ik me hoe complex de situatie was. Niemand leek meer het volledige overzicht te hebben, er ware vele stakeholders met sterk verschillende verwachtingen, verschillen in cultuur en historie speelden een grote rol en het leiderschap rond de site was meerduidig. In het hiernavolgende ga ik daar meer in detail op in.

7.4.2.1 Duiding - verschillen in cultuur.

Op voorhand was natuurlijk duidelijk dat er de nodige culturele uitdagingen te verwachten waren bij deze case. Italië staat bekend om zijn sterk eigen cultuur, misschien wel het beste aan te duiden als een familiecultuur, die ook breed wordt uitgedragen. Er heerst in het algemeen een groot bewustzijn bij de Italianen over de rijke historie en tradities en de sterk eigen identiteit die zich daarbij heeft

ontwikkeld. Ik was me daarvan bewust, en probeerde van het begin af aan te vermijden in algemene stereotype typeringen te denken. Zo viel me bijvoorbeeld op dat het feit dat het bedrijf een tijd onder het Spaanse energieconcern Endessa viel, zijn sporen had nagelaten. Dat betekende wel degelijk een internationale business oriëntatie, waarin management bepaald niet onbekend was met de meer Angelsaksische wijze van zakendoen: kosten benchmarking als methodologie om efficiënt te blijven, met alle haken en ogen die daaraan vastzitten; de wijze waarop je in een groot internationaal concern effectief kunt zijn; het besef dat beeldvorming en politiek in zo'n groot concern belangrijke aspecten zijn.

Ik denk dat er zeker waardering en respect was bij de country director van Italië voor mijn aanpak. Onze werkrelatie was goed en daar investeerden we ook beiden in. Wat ik wel lastig vond in mijn relatie tot hem was dat hij een patriarchale stijl van leidinggeven gewend leek te zijn, terwijl ik op een min of meer gelijkwaardige relatie met wederzijds respect uit was. Het gevaar school daarin, dat hij ertoe neigde een vertaling te maken van wat hij dacht dat ik vond dat hij moest doen. Terwijl ik vond dat ik hem dat niet moest voorschrijven, omdat hij degene was die dichter op de operatie zat en veel beter kon inschatten wat de beste aanpak was. Als er iemand was die het spel ter plaatse begreep dan was hij dat, samen met zijn plant manager. Vanuit de professie gezien was zowel de country director als de plant manager in mijn ogen absoluut capabel, daar bestond wat mij betreft geen enkele twijfel over. Wel liet hij zich een paar keer ontvallen dat hij ook niet alles begreep van de mentaliteit van de Sardiniërs, dit was allerminst Italië! De country director, opererend vanaf het vasteland van Italië, veel internationaal onderweg, had daarmee ook de nodige culturele uitdagingen. Hij vertelde me dan ook dat het voor hem ook niet altijd even eenvoudig was om die verschillen in denkwijzen te overbruggen. De plant manager, die toch al een decennium op het eiland woonde en werkte, voelde zich vaak alleen staan. Niet alleen vanwege zijn hiërarchische rol, maar ook omdat hij niet als een Sardiniër werd gezien. Hij was afkomstig van het vasteland, en dus niet afkomstig uit de gemeenschap van het eiland zelf.

Hoewel ik voorzichtig moet zijn met het duiden van de cultuur op Sardinië, denk ik dat een poging tot een paar schetsen wel behulpzaam kan zijn in de duiding van deze case. Zoals al aangegeven, lijkt de cultuur hier het beste te karakteriseren als een familiecultuur. Een cultuur waar leden van de gemeenschap zich gedragen als ware het één grote familie. Een cultuur waar je voor elkaar opkomt, waar je opgroeit met een groot bewustzijn over het belang van de familie als geheel. Een gemeenschap waarin je je ervan bewust bent dat je elkaar altijd weer tegenkomt en waarin je altijd met elkaar verbonden blijft. Een gemeenschap die een patriarchale leiderschapsstijl kent. Een patriarch aan het hoofd van de familie. Een cultuur ook, die een sterk rooms-katholieke traditie heeft. Met de kerkelijke leiders als hoeders van de moraal, van wat goed en kwaad is. In het geval van Sardinië

spreken we ook over een cultuur die verbonden is met de hoedanigheid van een eiland. Waar het vasteland van Italië, met daarachter Europa, ver weg is. Een eiland dat het zelf moet rooien en altijd onafhankelijk heeft willen zijn. In dat kader is er de nodige strijd geleverd in het verleden. De elektriciteitscentrale had natuurlijk ook een sterk regionale functie en was van levensbelang voor de energievoorziening op het eiland. Daar betaalden de bedrijven en bewoners op Sardinië ook goed voor, met een prijsniveau dat hoger lag dan op het vasteland. In zekere zin voelde de centrale dus als een eigendom van de Sardiniërs, en was de werkelijke eigenaar E.ON ver weg in Duitsland.

Zet dit eens af tegen de Angelsaksische cultuur die in veel grote internationale bedrijven gemeengoed is geworden, en waar ik zelf ook het nodige van heb meegekregen. Deze cultuur is veel meer een contract- en compliance-cultuur. Als je je maar aan het contract houdt, dan mag daarbuiten alles, bij wijze van spreken. Als je maar compliant bent, dan is het goed. Steeds kijken of je je positie kunt verbeteren binnen het contract of met een nieuw contract. Het behoort ook tot de regels dat zolang je het contract niet overtreedt, je gerust mag profiteren ten koste van de ander. Moraliteit lijkt daarin geen belemmering te vormen. Ik zou het ook als een kenmerk van deze cultuur willen benoemen dat het belang van de aandeelhouder in het algemeen boven het belang van andere stakeholders staat. De Rijnlandse cultuur zit daar wat mij betreft ergens tussenin. Er is wel degelijk oog voor de belangen van het collectief. Verschillende stakeholder belangen lijken ook meer met elkaar in balans, dit is soms ook wettelijk geregeld. Denk bijvoorbeeld aan het recht tot *Mitbestimmung* en de zitting die werknemersvertegenwoordigers hebben in toezichtorganen op ondernemingen. Het is ook een cultuur van afspraak is afspraak, en een waarin de procedures gevolgd moeten worden en de regels zonder uitzonderingen toegepast.

Samenvattend kun je dus zeggen dat er behoorlijke afstanden in cultuur en identiteit waren te overbruggen. Daar kwam bij dat de legitimiteit van E.ON als eigenaar van de centrale niet als vanzelfsprekend werd geaccepteerd, met name niet toen bleek dat E.ON de kosten en het personeelsbestand wilde reduceren en niet bereid bleek tot nieuwe investeringen. En dat was wel wat de lokale gemeenschap op Sardinië verwachtte van E.ON, als een volwaardig lid van de familie. Andersom verwachtte E.ON loyaliteit naar de onderneming toe, die onder grote financiële druk stond en die van elk bedrijfsonderdeel mocht verwachten dat het efficiënt functioneerde en zijn bijdrage zou leveren.

7.4.2.2 Duiding - belangen van vele stakeholders

Als ik nu nog een keer in kaart probeer te brengen welke stakeholders er allemaal waren, en welke belangen en verwachtingen zij hadden, dan kom ik tot de volgende inventarisatie.

- De werknemers van Fiume Santo en hun families hebben bij de aankoop door E.ON 'bedongen' dat er een nieuwe kolencentrale zou worden gebouwd; daarmee zou werkgelegenheid op de langere termijn zijn veiliggesteld. Eerdere pogingen van de voormalige eigenaar Endesa om de site kosten- en manpower-efficiënt te maken, hebben de werknemers steeds weten af te wenden.
- De plant manager, die de druk van de werknemers, toeleveranciers en de lokale gemeenschap het meest ervoer, streefde naar een goede operatie, veiligheids- en milieu-cultuur en een goede reputatie van E.ON. Hij zat feitelijk in het centrum van alle belangen-conflicten en stond het zwaarst onder druk. Dat werd nog versterkt door de persoonlijke aanklacht van de justitiële autoriteiten over vermeende milieudelicten.
- De country director wilde een goede operatie laten zien in de benchmark met andere sites van de Steam Fleet. Hij benadrukte de goede winstgevendheid en maakte zich zorgen over de 'maakbaarheid' van een reductie van manpower op Fiume Santo. Ook hij stond persoonlijk onder druk vanwege de aanklacht over vermeende milieudelicten.
- De gemeenschap op Sardinië rekende met de komst van E.ON als eigenaar van Fiume Santo op nieuwe economische activiteit en werkgelegenheid, met name ook rond de bouw van een nieuwe centrale.
- De autoriteiten op Sardinië rekenden op investeringen door E.ON op het eiland, wat voorafgaand aan de aankoop met E.ON besproken was en onder voorwaarden ook was toegezegd. Daarnaast verwachtten de autoriteiten dat de site zich aan de veiligheids- en milieuwetten zou houden.
- De geestelijke autoriteiten in Italië (de aartsbisshop op Sardinië en de paus in Rome) verwachtten dat E.ON zich als een verantwoordelijk lid van de lokale gemeenschap zou gedragen en de belangen van de werknemers van Fiume Santo zou respecteren.
- De interne auditors van E.ON verwachtten van Fiume Santo dat het aan alle standaarden en eisen van de E.ON-groep zou voldoen. Dit betrof standaarden op het gebied van de operatie, veiligheid en milieu, financiën en risicomanagement, inkoop, etc.
- Het topmanagement van E.ON wilde dat Fiume Santo binnen korte tijd personeel en kosten zou reduceren naar het benchmarking niveau van de fleet. In 2013 werd openlijk uitgesproken dat het bedrijf in Europa voorlopig geen nieuwe investeringen in kolen- of gascentrales zou doen, ook niet op Sardinië. En in 2014 werd publiekelijk door de E.ON-top het voornemen

uitgesproken alle activiteiten in Italië te verkopen. Het lijkt niet onwaarschijnlijk dat ideeën daartoe al langere tijd bestonden.

- Buitenstaanders streefden er wellicht naar Fiume Santo voor een zo laag mogelijke prijs te bemachtigen. Geruchten dat E.ON de centrale op Sardinië van de hand wilde doen, deden al langere tijd de ronde, met name in de lokale media. Dat sommige partijen er belang bij hadden om het reorganisatieconflict breed uit te meten, het conflict verder op de spits te drijven en E.ON in diskrediet te brengen en daarmee de potentiële aankoop prijs te drukken, kan niet worden uitgesloten.
- Van mijn kant verwachtte ik een goede relatie met de werknemers en het management van Fiume Santo te kunnen opbouwen, een van onderling vertrouwen, en deze centrale op een beter operationeel niveau te kunnen brengen. Met als doel dat de site op de middellange en lange termijn concurrerend en winstgevend geopereerd zou kunnen worden.

Al met al dus een behoorlijke lijst van stakeholders, met ook flink conflicterende belangen. Dit vroeg om een goede analyse, die we in tweede instantie ook hebben laten maken. Vanwege de complexiteit vraagt het feitelijk ook om een postmodernistische benadering waarin alle stakeholders zoveel mogelijk worden geïnvolveerd.



Demonstratie medewerkers Fiume Santo tegen reorganisatieplan E.ON (fig 7.15).

7.4.2.3 Duiding - meerduidig leiderschap

De stakeholder analyse en de beschouwing rond culturele en historische achtergronden laten zien dat hier van een behoorlijk complexe situatie sprake was. Een situatie waarin Fiume Santo op bepaalde momenten speelbal leek te worden van conflicterende belangen. En ik zag het zeker als mijn taak om een voorspoedige toekomst voor de site na te streven. Dat er uiteindelijk een uitstekende Operational Excellence bedrijfsvoering bereikt zou kunnen worden. Dat er een kostenefficiënte operatie zou ontstaan, waarbij de vruchten van internationale samenwerking binnen een grote internationale onderneming geplukt konden worden.

Wat ik nu wel zie is dat de *leadership stretch* in dit geval veel groter is geweest dan bij de twee daarvoor beschreven cases. Er was sprake van een veel grotere culturele, historische en geografische afstand. De geografie zorgde voor een beperking in prominentie en was daarmee een beperkende randvoorwaarde voor het laten ontstaan van sociale constructie. De belangen-tegenstellingen waren hier aanzienlijk en het geheel van de situatie was complex, wat het maken van de juiste inschattingen bemoeilijkte.

Daarnaast waren er ook verschillende leiders die zich met de ontwikkelingen op Fiume Santo bemoeiden, waardoor het voor mij lastig was werkelijk de regie te voeren. Ik was daarin namelijk afhankelijk van de country CEO die voor het lokale stakeholder management verantwoordelijk was en de onderhandelingen met de bonden moest voeren. Hij was behalve voor Italië ook verantwoordelijk voor Spanje en hij had de Spaanse nationaliteit. Ik kreeg het vermoeden dat hij toch veel minder grip op Italië had dan op Spanje, waar hij een veel beter netwerk had en veel meer vertrouwd was met de lokale mores.

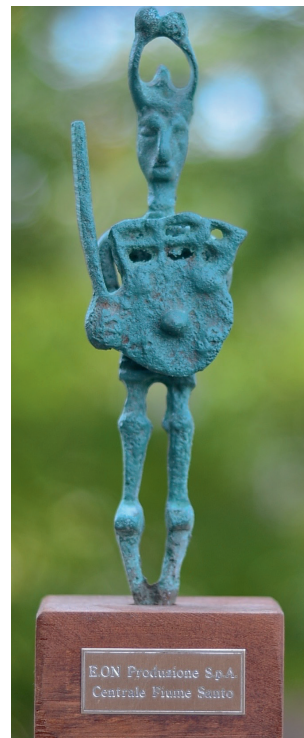
Het leek ook wel of de aangekondigde verkoop van alle activiteiten in Italië zijn schaduw vooruit had geworpen: er verschenen regelmatig berichten in de lokale media, als zou E.ON van plan zijn om Fiume Santo te verkopen. Dit had zeker een negatieve invloed op onze geloofwaardigheid en daarmee op mijn mogelijkheden om echt in contact te komen met de van belang zijnde stakeholders, met name de eigen werknemers. Daarbij kreeg ik ook regelmatig het dringende advies vanuit de Italiaanse organisatie om niet af te reizen naar de site, omdat het de situatie verder zou doen escaleren. Op een gegeven moment wendden de werknemersorganisaties zich ook rechtstreeks tot het E.ON hoofdkantoor in Düsseldorf. Op het hoofdkantoor was men al gealarmeerd door een brief van de paus die aandacht vroeg voor de situatie. Dit soort ontwikkelingen maakten eigenlijk wel duidelijk dat de verantwoordelijkheid voor het leiderschap rond de toekomst van Fiume Santo feitelijk naar het hoogste niveau was verlegd. Daarin werd ik niet betrokken.

7.4.2.4 Duiding - mijn leiderschap

Hoe ging ik hiermee om, als functioneel leidinggevende? In eerste instantie natuurlijk op een 'er is geen excuus om niet efficiënt te zijn'- manier. Wat gaf ons het recht om inefficiënter te zijn dan anderen? Dat was niet in het belang van de aandeelhouder en niet in het belang van de klant. En ook niet in het belang van medewerkers in het algemeen: ook zij zijn gebaat bij een competitieve operatie die zo ook de werkgelegenheid op de langere termijn borgt. En ik kreeg natuurlijk ook de orders van mijn leidinggevendenden om mijn bijdrage te leveren aan de besparingen van E.ON. En wat kon ik anders dan die op een eerlijke en systematische manier over de verschillende landen te verdelen?

Ik denk dat ik de culturele challenge ten aanzien van Sardinië zeker goed heb ingeschat. Daarbij heb ik geprobeerd op een sociaal constructieve manier leiding te geven. Ik stuitte echter op een omgeving die paternalistisch leiderschap verwachtte, terwijl mij dat in dit geval niet mogelijk leek. Dat zou vragen om ellende zijn vanwege de grote culturele en geografische afstand.

Dit aandenken ter gelegenheid van eerste bezoek aan Fiume Santo lijkt al een sterke boodschap te bevatten (fig 7.16).



Ik heb geprobeerd een goed contact tot stand te brengen, met country management, met plant management en met de lokale medewerkers op de site. Ik werd me wel al heel vroeg bewust van de beperkte mogelijkheden om direct met medewerkers te communiceren. De taalbarrière was te groot. Op zich maakte ik een goede beurt door de mensen in de werkplaats en de controlekamer te bezoeken, iets wat door mensen op mijn niveau jarenlang niet was gebeurd. Bij verschillende gelegenheden heb ik bezoeken aan het eiland en de site, op advies van de CEO van de Regional Unit Italië, afgeblazen. Men was bezorgd dat een bezoek door mijzelf of door directe collega's juist tot een verdere escalatie zou leiden en het proces nadelig zou beïnvloeden. Dit heeft mijn verdere engagement met Fiume Santo uiteindelijk in de weg gestaan. In de meeste andere landen was dat engagement veel beter tot stand gekomen. Daar heb ik wel bijeenkomsten met medewerkers kunnen organiseren die zeer goed ontvangen werden.

Ik probeerde verder het lokale management te ondersteunen door expertise aan te bieden vanuit mijn Fleet-managementgroep in Hannover. Ik regelde dat de Italiaanse collega's een bezoek konden brengen aan de centrales in België en Nederland, waarmee ze door uitwisseling met hun 'peers' zelf ideeën konden opdoen voor het efficiënter maken van hun centrale op Sardinië. Dat leek me een uitstekende aanvulling op de papieren benchmark. Ik deed een poging om overzicht in de complexiteit te verkrijgen. En drong aan op de ontwikkeling van een gemeenschappelijke toekomstvisie voor Fiume Santo. Daarvoor zocht ik de samenwerking met de landenorganisatie om een korte studie te laten doen. Deze moest inzicht geven in de maatregelen die mogelijk zouden zijn om eventueel met investeringen de operatie van de plant te verbeteren en de efficiency te verhogen. Daarnaast moest het ook een beter inzicht verschaffen in de positie van E.ON ten opzichte van alle stakeholders en mogelijkheden voor mitigatie. Ik had gevraagd om dit geheel aan inzichten tot een strategisch plan uit te werken. Dan zouden collega's een beter begrip voor de situatie kunnen verkrijgen, met een reëler en positiever perspectief op Fiume Santo. Dit zou ook tot een betere interne ondersteuning voor de site kunnen leiden (in plaats van het steeds maar schrijven van kritische rapporten). Daarnaast organiseerde ik HR-support voor de onderhandeling met de bonden, zodat er ook vanuit de staven een reëel beeld kon ontstaan over de invulling van de reorganisatieplannen, wat positief heeft uitgewerkt. Ik liet mijn mensen ook persoonlijk weten dat ik achter ze stond, en probeerde hen daarmee ook moreel te ondersteunen. Ik belde de plant manager op momenten dat ik wist dat hij het moeilijk had om te laten weten dat ik achter hem stond. Verdere implementatiestappen moest ik aan het lokale management overlaten, waarbij de CEO van E.ON Italië een leidende rol had richting autoriteiten, politiek en vakbonden.

Op een gegeven moment ontstond er wel een dilemma. Na veel moeite kwam ik erachter dat Fiume Santo een van de meest winstgevendste sites bleek te zijn. Het

gebrek aan transparantie in het E.ON systeem, met de nodige bedrijfspolitiek eromheen, had mijn beeld op de zaak vertroebeld. De hogere kosten door meer manpower werden in ruime mate goedge maakt door het hogere prijsniveau in de markt. Dit hogere prijsniveau werd weer betaald door de gemeenschap op Sardinië zelf. Ook de specifieke omstandigheid van de extreem hoge werkloosheid op het eiland en of het wel fair was mensen op straat te zetten terwijl er toch nog winst gemaakt werd op de lokale operatie, drong pas na enige tijd tot me door. Op een gegeven moment vroeg ik me af: wie ben ik, om namens E.ON nog meer winst te verlangen, daar de lokale werknemers het slachtoffer van te laten zijn, omdat E.ON eenzijdig kosten wil verlagen? En is dit uiteindelijk dan nog wel in het belang van E.ON vanwege de weerstand die dit lokaal oproept? Ik kwam tot het inzicht dat naar een aangepaste oplossing gezocht moest worden. Maar ik was feitelijk niet in de positie om dit voor te stellen, dit was aan de top van E.ON. En wat waren zij van plan? Wilde men inderdaad verkopen? Geruchten daarover ondermijnden mijn positie en geloofwaardigheid en die van het lokale management richting onze medewerkers.

7.4.2.5 Wat zijn mijn leerpunten, wat zou ik met de kennis van nu anders doen?

Ik denk dat je wel kunt stellen dat hier opnieuw van een sterk modernistische setting gesproken kan worden met daarbij grote belangentegenstellingen en hoog politiek spel. Daar zet je dus niet zo gemakkelijk een sociaal-constructionistische stijl van leidinggeven neer. Het is me in ieder geval niet gelukt, partijen tijdig bij elkaar te krijgen om hen werkelijk aan een geïntegreerde toekomstvisie en oplossing voor de site te laten werken. Het had zeker geholpen als ik me eerder bewust was geweest van de complexiteit van de situatie. Ik had de problematiek waarschijnlijk ook eerder bij mijn leidinggevenden moeten aankaarten, waarbij het overigens de vraag zou zijn geweest of dit werkelijk had geholpen. Een waarschijnlijke uitkomst zou zijn geweest dat men mij had teruggestuurd in de zin van: je laat onvoldoende commitment zien, doe je huiswerk nog maar eens over. Zolang de protesten nog beperkt van omvang waren, leek er nog weinig aan de hand. Op het moment dat de protesten heftiger werden, en men ook voor het E.ON-kantoor in Rome stond te demonstreren, schrok men wakker. Dat gold al helemaal voor de brief van de paus die naar het hoofdkantoor was gestuurd. Pas toen realiseerde men zich ook daar dat op Sardinië een groter probleem bestond voor E.ON dan men zich tot die tijd van bewust was en dat de reputatie van het concern op het spel stond.

In het algemeen kun je natuurlijk stellen dat het een illusie is te denken dat je grote veranderingen die gepaard gaan met sterke reducties in personeel kunt doorvoeren in een omgeving die het sociaal moeilijk heeft met hoge werkloosheid

en waar bonden nog een machtige rol vervullen die in West-Europa al decennia niet meer gezien is. Dit kan alleen als je een perspectief weet te schetsen voor de toekomst waar mensen verder mee kunnen. En dan kom ik tot de kern: de positie van E.ON met de verwachtingen die zijn gewekt bij de aankoop, is gaandeweg sterk veranderd. Het concern is zo ver af komen te staan van de oorspronkelijke intenties, dat het vertrouwen bij de medewerkers weg was, evenals de bereidheid tot medewerking. Men werd bij tijden zelfs destructief richting het bedrijf, met openlijke of subversieve acties. Daar waar E.ON een paar jaar daarvoor de gewenste moeder met investeringsbeloftes was, bleef nu een boosdoener over met de wens tot afstoting door verkoop. In zekere zin werd een grote verandering in personeelsbezetting daarmee ook voor mij een mission impossible. Continuering en stabilisering van de operatie was waarschijnlijk het hoogst mogelijk te bereiken doel. Op het moment dat E.ON aankondigde dat de activiteiten verkocht zouden gaan worden, gaf het topmanagement ook aan de kosten- en personeelsreducties sterk te willen matigen, de voorwaarden te verbeteren en meer tijd te nemen voor implementatie. Anders zou het een te nadelig effect kunnen hebben op de verkoop.

7.5 Conclusies over leiderschap uit de casuïstiek

7.5.1 Conclusies over leiderschap in de Optics case

Met de film *An inconvenient truth* van Al Gore was aandacht gevraagd voor de negatieve effecten van CO₂-emissies op het klimaat. Daarin werden kolencentrales ook als belangrijke boosdoeners neergezet. Vanwege het belang van E.ON in de Benelux, met name ook op het gebied van kolen, ontstond het besef bij mij en mijn mensen dat een bredere appreciatie door externe stakeholders rond de energiedilemma's noodzakelijk was. Omgekeerd zagen we dat het van belang was dat wij goed inzicht en begrip kregen voor de positie van anderen om onze eigen acties te bepalen. Met Optics denk ik dat we zeker een goed initiatief hebben ontwikkeld om aan beide aspecten invulling te geven. Ik zou willen stellen dat dit vanuit een 2e orde sociaal-constructionistische visie heeft plaatsgevonden. Er is inderdaad meer appreciatie van externe stakeholders gekomen voor de overwegingen van E.ON. Maar ook de interne organisatie heeft uit die ervaringen kunnen leren en nieuwe relaties en initiatieven kunnen ontwikkelen. Dat werd met name mogelijk toen ik de kans zag de interne organisatie intensiever bij de voorbereidingen te betrekken. Het betrekken van de interne organisatie was allesbehalve eenvoudig. Dat lijkt onder andere te maken te hebben met een zeker discontinuïteit die er bestaat bij de overgang van modernistisch naar postmodernistisch. Er vallen dan gemakkelijk gaten als dat tussen de leidinggevenden en medewerkers niet goed van elkaar begrepen wordt. Met de kennis van nu zou ik daar zeker vooraf veel meer aandacht aan gegeven hebben, en dat ook op een meer bewuste en overtuigende manier hebben kunnen doen richting eigen organisatie, sprekers en facilitator. De postmodernistische invulling is mij steeds beter gelukt, vanaf het moment dat ik me persoonlijk veel meer met de voorbereiding, met name ook inhoudelijk, ging bemoeien. Ik haalde de relaties met externe stakeholders aan, waardoor ik me steeds meer op mijn plaats begon te voelen in mijn rol. Middels Optics heb ik het algemeen belang centraal kunnen stellen, heb ik een reframing van de situatie mogelijk gemaakt, heeft E.ON uit het defensief kunnen komen en zijn er nieuwe wegen en oplossingen naar voren gekomen. Het initiatief bleek ook na mijn vertrek te beklijven en is in verscheidene formats voortgezet.

7.5.2 Conclusies over Leiderschap in de Fleet Management case

De LSI voor Fleet Management heeft relatief kortgeleden plaatsgevonden, toen ikzelf al meer bewust was geworden van de positieve effecten van een meer op de dialoog en op inspiratie gericht leiderschap. Als reflective practitioner had ik inmiddels het nodige over sociale constructie gehoord en gelezen. Ik probeerde meer bewust vanuit het sociale systeem het activiteitensysteem te stimuleren. Ook ontstond gaandeweg het idee om alternerend bijeenkomsten te organiseren waar

de ene keer het management het initiatief nam en het programma opstelde en de andere keer de medewerkers meer het podium kregen en over hun werk vertelden. Dit vergrootte de bottom-up inbreng, leverde een dialoog over een langere tijdspanne op, versterkte de relaties met meer saamhorigheid en verdiepte de gemeenschappelijke inzichten. Met deze activiteiten probeerde ik een meer appreciatieve leiderschapsstijl te realiseren. De prominentie was hier gunstig te noemen vanwege de fysieke nabijheid van alle betrokkenen op het kantoor in Hannover.

Een doorbraak voor mijzelf is dat ik het aandurfde om te experimenteren met het vertellen van verhalen, als metaforen voor innovatie en samenwerking. Dit moeten wel authentieke verhalen zijn die heel dicht bij je eigen passie komen. Daarbij zette ik bewust in om naast de ratio ook het gevoel van mensen te raken, zodat er hopelijk ook een drive vanuit passie kon ontstaan en trots op wat er bereikt werd. Ik leerde om inspirerende verhalen te vertellen, die meerdere lagen van waarheden kunnen bevatten en daarmee heel krachtig kunnen zijn om bedoelingen mee te geven. Doordat mijn mensen daarmee buiten de bestaande context werden uitgenodigd om mee te denken, ontstonden er nieuwe perspectieven voor actie en groei. Door medewerkers vervolgens ook weer verhalen te laten vertellen over ideeën die zij succesvol tot leven hadden gebracht – en waar ik als leidinggevende nooit opgekomen zou zijn – werden collega's uit andere professies op hun beurt weer geïnspireerd tot nieuwe toepassingen. Daarmee ontstonden belangrijke aanzetten voor een lerende organisatie.

Ik ben ook hier wel op enkele paradoxen gestuit. De eerste paradox bestond eruit dat de omgeving van de meeste medewerkers en leidinggevendenden tot dan toe modernistisch van aard was geweest. En ik kwam erachter dat belangrijke verschillen in hiërarchie en senioriteit meer gelijkwaardige vormen van samenwerking in de weg kunnen staan. Ik denk dan ook dat als je meer gedistribueerde vormen van leiderschap zou willen bereiken, er de noodzaak bestaat ook de hiërarchische relaties te herzien, zowel qua rolopvatting als waarschijnlijk ook formeel. Deze paradox werd des te meer duidelijk bij de introductie van de CoP's. Ik wilde een bottom-up beweging stimuleren. Maar hoewel ik heb geprobeerd een top-down initiatie te vermijden, is me dat uiteindelijk niet gelukt.

Een tweede paradox was die van het leidinggeven in een complexe omgeving die sterk in transitie is. Juist deze situaties, zoals ik die ook bij E.ON heb meegemaakt, vragen volgens de literatuur om een sociaal-constructionistische manier van leidinggeven. Doch als de turbulentie aan de buitenkant zich ook vertaalt in turbulentie aan de binnenkant, met een grote mate van onzekerheid bij medewerkers over hun eigen toekomst, dan kan er gemakkelijk een gebrek aan

vertrouwen ontstaan. Daarvan heb ik ervaren dat dit al snel kan leiden tot frustratie en demotivatie en daarmee verlies aan betrokkenheid voor het vinden van nieuwe wegen. Leiders zullen in dit soort situaties juist moeten proberen een realistisch en inspirerend perspectief voor de toekomst te schetsen. En dat lukt alleen bij een zekere continuïteit in de mensen die de leiderschapsrollen vervullen. Ik denk dat je in dit soort situaties toch op meer modernistische stijlen van leidinggeven terug zult moeten vallen.

Ook bij de opzet van CoP's heb ik gemerkt, dat er al gauw twee tot drie jaar nodig is om dat tot wasdom te laten komen. Dit heeft consistente ondersteuning nodig vanuit stabiel leiderschap. De managers die het moeten steunen, moeten het initiatief volledig en langdurig kunnen faciliteren. Daarbij moet men zich realiseren dat de prominentie in deze case lager was, en mogelijk maar deels gecompenseerd kon worden door de inzet van moderne communicatiemiddelen als internet, video conferencing, etc. Anders komt het niet van de grond zoals ook de VP aangaf over wat gebeurde na mijn vertrek bij E.ON: *'The CoP-topic was dead as soon as you left, they were claiming that they were doing it already.'* Te kort dus om sustainable te kunnen zijn.

7.5.3 Conclusies over leiderschap in de Sardinië case

Van de drie cases uit dit proefschrift, lijkt de Sardinië case de meest complexe: relatief grote verschillen in cultuur en historie, de geografische afstand met daarmee beperkte prominentie, en een groot aantal stakeholders met sterk uiteenlopende belangen. Daarnaast een situatie die sterk transiënt was, waarin de bedoeling die E.ON met de site had drastisch veranderde: van nieuwbouwplannen, tot afstel daarvan en sanering, tot uiteindelijk zelfs verkoop.

Van het begin af aan heb ik de culturele uitdagingen goed ingeschat en uitdrukkelijk geprobeerd om een goed contact met management en medewerkers tot stand te brengen. Dat kwam flink onder druk te staan toen, ingegeven door sterk veranderende marktomstandigheden, bij E.ON het roer omging. Ondanks goede intenties, bij mij maar ook bij anderen, heeft dit het vertrouwen met de site zodanig ondermijnd dat er grote problemen ontstonden. Uiteindelijk heeft het in dit geval aan voldoende engagement van leidinggevendenden van E.ON ontbroken – inclusief mijzelf – in relatie met de lokale medewerkers en gemeenschap om dit vertrouwen te kunnen herstellen.

De leiderschapsstijl die ik toepaste, was een mengeling van postmodernistisch en modernistisch. Dat stuitte op problemen in afstemming met mijn lokale managers die een meer patriarchale stijl gewend leken, waardoor er toch een afstand bleef bestaan. Op een gegeven moment ontstond een dilemma toen bleek dat de winstgevendheid van Fiume Santo beduidend hoger was dan van andere sites in

Europa, wat vragen opriep over de legitimiteit van harde ingrepen op het personele vlak. Wat moest hier voorgaan: een site die ook op het scherpst van de snede geopereerd wordt of de nadruk op de lokale sociale omstandigheden ten koste van de kostenefficiëntie? Feitelijk kon dit alleen door de top van E.ON bepaald worden, die uiteindelijk de doelstellingen matigde toen tot verkoop besloten werd.

De situatie was waarschijnlijk minder uit de hand gelopen, als ik de top van E.ON eerder had weten te overtuigen van de noodzaak tot een gedifferentieerde aanpak voor Fiume Santo. Van de andere kant moest de situatie eerst flink uit de hand lopen voordat er bereidheid ontstond om af te wijken van de oorspronkelijke doelstelling. Achteraf gezien was continuering en stabilisering van de operatie waarschijnlijk het hoogst mogelijk te bereiken doel geweest, gegeven de omstandigheden. Door beslissingen op het hoogste niveau over het afstellen van nieuwbouw en de aankondiging tot verkoop, waren de randvoorwaarden zodanig veranderd dat het niet meer realistisch was om aan de oorspronkelijke reductiedoelstellingen vast te houden.

Leeswijzer

In dit hoofdstuk wordt met de ‘kennis van nu’ teruggeblikt op de bevindingen uit het voorgaande hoofdstuk. Daarbij wordt een totaalbeschouwing gemaakt met focus op de leiderschapsthema's OE, SI en HRM/D over de cases heen. Wat zijn nu de belangrijkste conclusies die getrokken kunnen worden uit de analyses en de reflecties die gemaakt zijn? Waar zit de kracht van een postmodernistische visie op leiderschap? Welke waarde bieden modernistische methodes nog, zoals die op veel business schools wordt uitgedragen? Welke lessen zijn eruit te trekken voor leiders van deze tijd?

8.1 De betekenis van OE voor leiderschap.

Het schetsen en uitdragen van een inspirerend toekomstperspectief is ook in deze tijd een onmisbaar element van goed leiderschap. In deze tijd zoeken mensen, wellicht meer dan ooit, naar een inspirerend en zingevend perspectief waarin de persoonlijke drijfveren passen en het handelen een bijdrage kan leveren. In de leiderschapsrollen bij de bedrijven waar ik werkzaam was, heeft Operational Excellence als toekomstperspectief zich als een inspirerende en generatieve visie bewezen⁷⁰. OE bleek voor mij een robuust perspectief onder sterk afwijkende en onzekere business omstandigheden. Het is mijns inziens onder sterk transiënte condities bij uitstek geschikt om focus en alignment te verkrijgen en te behouden in de organisatie⁷¹. Een alignment waarin een beroep wordt gedaan op de betrokkenheid van individuele medewerkers en managers om hun professionaliteit verder te ontwikkelen in relatie tot de interne en externe klant. OE is een kwalitatieve visie, spreekt zowel rationeel als emotioneel aan, en geeft daarbij voldoende vrijheid voor lokale invulling in verschillende stadia van ontwikkeling. Het sluit goed aan bij een postmodernistische benadering van leiderschap, maar sluit een meer modernistische invulling niet uit. In de casuïstiek speelde het met name bij de ontwikkeling van het Fleet Management en de CoP's een belangrijke, richtinggevende rol. Waarbij de inspiratie versterkt werd door het in sociaal-constructionistische vorm toe te passen⁷². Nieuw voor mij was het bewust gaan toepassen van het vertellen van verhalen aan de hand van een metafoor om

⁷⁰ zie par. 4.3.1, 6.4.2, 7.3.1.3, 7.5.2, 9.3.1 en 9.4

⁷¹ zie par 4.3.2, 4.4.2, 4.7 en 7.3.2.5

⁷² zie par. 7.5.2

thema's als innovatie en samenwerking te belichten. Met het vertellen van verhalen bood ik ruimte om buiten de heersende context te denken, voelden mensen zich uitgenodigd om te participeren en het gaf de mogelijkheid tot een vertaalslag naar de individuele professionaliteit. Mijn zichtbare bereikbaarheid (prominentie) maakte dit mogelijk. Lastiger was het om OE door middel van CoP's van de grond te krijgen, waarbij de matige prominentie en de modernistische setting van de organisatie als geheel een belangrijke rol speelden. Initiatie top-down bleek nodig om een bredere horizontale en bottom-up beweging in gang te zetten. Een initieel modernistische benadering om aansluiting te vinden bij de organisatie, die daarna meer postmodernistisch kon worden ingevuld. Ook de Sardinië case was consistent met de OE visie: het vormde de drive achter de gewenste verbeteringen in organisatorische efficiëntie en operationele kwaliteit⁷³. Dit werd initieel ook als zodanig geaccepteerd, maar werd uiteindelijk doorkruist door verlies aan vertrouwen bij medewerkers in de leiding van het bedrijf. Gebrek aan prominentie en engagement bij de top van het bedrijf en mijzelf was uiteindelijk onvoldoende om dit verlies aan vertrouwen te kunnen keren.

8.2 De betekenis van SI voor leiderschap

Ik heb ruime ervaring kunnen opdoen in het maken van een strategische analyse en deze in een implementatieplan om te zetten volgens de congruentie-methode. De kracht schuilt met name in de focus die er vanuit de kritische taken ontstaat, en de integrale doorvertaling naar verschillende dimensies van de organisatie. Het is daarmee ook een modernistische methode, die van een gewenste situatie uitgaat, vervolgens gaps definieert tussen de huidige situatie en de gewenste en vervolgens een sterke maakbaarheid veronderstelt.

Ik heb geleerd de methode op een sociaal-constructionistische manier toe te passen: van een logische naar een dialogische manier van leidinggeven en samenwerken. Door gezamenlijk met een team van stakeholders de analyse te maken ontstaat er alignment in de kansen die er bestaan voor het te ontwikkelen perspectief en de gevolgen die het heeft voor de implementatie. Deze leiderschapsstijl nodigt daarmee uit tot meer horizontale en bottom-up involvement⁷⁴. Ik zou de vorm als een 2e orde sociale constructie willen duiden, omdat het nog steeds uitgaat van één nog te ontdekken ideale werkelijkheid. Ik heb ook ontdekt, dat de horizontale en bottom-up betrokkenheid verbetert, als meer betrokkenen zich dialogische werkwijzes eigen kunnen maken⁷⁵. Dat resulteert in meer begrip, waardoor de onderlinge communicatie en samenwerking op een hoger niveau van betekenis kan verlopen.

⁷³ zie par 7.4.2.4

⁷⁴ zie par 3.2.3, 3.2.8, 3.3.1, 4.7, 6.4, 6.5, 6.6, 7.2.2.3, 7.3.2.2, 7.3.2.6, 9.3.2 en 9.4

⁷⁵ zie par 3.1.6

Conclusies leiderschapsthema's voor OE, SI en HRM/D

		Erva- ringen bij Shell en E.ON	Onder- zoeks- vraag	Litera- tuur en Metho- dologie zie paragraaf:	De Optics Case	De Fleet Manag- ement Case	De Fiume Santo Case	Tri- angula- tie
OE	OE als toekomstperspectief inspirerend en generatief		4.3.1	6.4.2		7.3.1.3 7.5.2	7.4.2.4	9.3.1 9.4
	OE robuust onder transiente condities voor verkrijgen focus en alignment		4.3.2 4.4.2 4.7			7.3.2.5		
SI	Dialogische stijl van leidinggeven voor bereiken SI leidt tot meer horizontale en bottom-up betrokkenheid.	3.2.3 3.2.8 3.3.1	4.7	6.4 6.5 6.6	7.2.2.3	7.3.2.2 7.3.2.6		9.3.2 9.4
	Dialogische stijl voor SI leidt tot baanbrekende ideeën	3.2.3 3.2.10			7.2.1			9.2.1
HRM /D	sociaal constructionisme biedt enorm potentieel voor ontwikkeling organisatie en medewerkers		4.5.2 4.7	6.6		7.3.1.1 7.3.1.3.		9.3.3
	Gemeenschap pelijke basis in trainingen vergroot begrips- en handelingsniveau en werkt alignment in de hand.	3.2.8	4.4.2 4.4.3 4.5.4 4.6 4.7			7.3.1.2. 7.5.1.		9.3.2
	Ondersteuning van HRD organisatie essentieel voor grote impact op leren door organisatie.	3.2.15				7.3.2.3 7.3.2.4		9.3.3
	Voor lerende organisatie is voldoende continuïteit van belang		4.6 4.7			7.3.2.4 7.5.2.		9.4 9.5
	Medewerkers moeten zich voldoende veilig voelen om buiten hun comfort zone te gaan.					7.3.2.1 7.3.2.4 7.5.1 7.5.2		9.2.2 9.5
	Gangbare beoordelings en beloningsmethodieken zijn sterk modernistisch met alle (negatieve) gevolgen van dien.		4.5.1 4.7					9.3.3 9.5

fig 8.1

Er ontstaat dan meer ruimte voor een postmodernistische aanpak. In mijn praktijk heb ik daarmee de grenzen van mijn leiderschap proberen te verleggen.

Kort terugblikkend op de casuïstiek zie ik dat de SI aan de basis heeft gestaan van het ontstaan van Optics. De ideeën over het aangaan van de dialoog met externe stakeholders in Optics en om kampioen te worden in het implementeren van CCS zijn ontstaan uit een zorgvuldige analyse en implementatie met interne en externe key-stakeholders. Voor mij waren beide ideeën baanbrekend, en ik had ze als leider nooit op eigen kracht zo hebben kunnen bedenken of uitvoeren. We hebben daarmee de buitenwereld naar binnen gehaald en nieuwe wegen kunnen ontdekken⁷⁶. Ook de focus op de ontwikkeling van en rolopvatting ten aanzien van het Fleet Management kwam vanuit de SI. Op een systematische manier werden de contouren duidelijk waarmee aan het Fleet Management invulling kon worden gegeven. Door de verantwoordelijke leidinggevendenden een training te laten volgen in SI-methodologie ontstond er meer impact. Hetzelfde gold voor het idee rond het opzetten van CoP's: dat is ontstaan vanuit de SI-methodologie, waar duidelijk werd dat kennis en expertise op een internationaal niveau beschikbaar moesten komen. In het geval van Sardinië hebben we te maken met benchmarking als uitkomst van SI om de concurrentiepositie te versterken.

8.3 De betekenis van HRM/D voor leiderschap

Organisaties draaien uiteindelijk om mensen. Een open deur, zo lijkt het, maar in de bedrijven waar ik heb gewerkt, heb ik mogen ervaren dat die deur toch elke dag weer geopend moet worden. Uitzonderingen daargelaten krijgt de invulling van de rol van de individuele manager of medewerker binnen een organisatie al snel een nogal instrumentele invulling. Het Taylorisme lijkt nog volop aanwezig, waarbij geprobeerd wordt organisatiedoelstellingen tot op individueel niveau te vertalen als ware elke medewerker een radertje in een grote machine. Juist vanuit die notie dat de mens van strategisch belang is voor een organisatie is er in de jaren 1980-1990 een nieuwe visie ontstaan op de rol van HR. Wat mij betreft is er echter een groot gebrek aan postmodernistisch denken om medewerkers te betrekken, te inspireren en verder te ontwikkelen. Die beperkingen heb ik zelf ook ondervonden in de manier waarop ik omging met de mensen voor wie ik verantwoordelijk was. Ik begon me er daarom ook steeds meer voor te interesseren en werd me bewust van mijn eigen generatieve taak daarin. Met veel plezier begon ik mijn inzichten en ervaringen ook met anderen buiten mijn organisatie te delen, bijvoorbeeld als mentor.

⁷⁶ zie par 3.2.3, 3.2.10, 7.2.1 en 9.2.1

Ik denk dat de vertaling die naar moderne HR-tools is gemaakt, te sterk modernistisch is ingezet. Zo heb ik grote vraagtekens bij de gangbare methodes van beoordelen en belonen, die een sterk Angelsaksische oriëntatie hebben. Deze bevestigen de hiërarchische verhoudingen en lijken met name gunstig voor de happy few die kans maken de top van een organisatie te bereiken. De kans dat dit met name de extrinsieke motivatie van managers en medewerkers vergroot, en de intrinsieke motivatie ondermijnt, is naar mijn inzicht en ervaring levensgroot aanwezig. Helaas heb ik meegemaakt hoe dit tot een onnodige onderwaardering of diskwalificatie van grotere groepen van goed functionerende medewerkers kan leiden, met alle gevolgen van dien⁷⁷.

Hedendaagse organisaties moeten zien te overleven en hun weg vinden in een tijdperk dat nieuwe paradigma's en uitdagingen kent en bovendien in een omgeving opereren die sterk transiënt is. Deze organisaties zijn volgens mij het meest gebaat bij bewuste, zelfstandige en betrokken professionals die overtuigd zijn van de zin van hun bijdrage, zich daarvoor gewaardeerd voelen en het beste van zichzelf kunnen en durven te geven. Naar mijn overtuiging staat dit in een te sterk contrast met formele structuren, zoals bijvoorbeeld een sterke hiërarchie, die sociaal constructionisme in de weg staan. Het lijkt daarom hoog tijd voor nieuwe concepten die daar wel bij passen, waarbij het sociaal constructionisme in mijn ogen een perspectief biedt met een breed scala aan mogelijkheden die veel beter bij de tijdgeest aansluiten.

Mijn ervaring is ook dat er nog een enorm potentieel bestaat in de ontwikkeling van medewerkers en organisatie⁷⁸. Tegelijkertijd heb ik ook de worstelingen mogen ervaren om daar invulling aan te geven. Bij Shell heb ik kunnen ervaren dat een sterke gemeenschappelijke basis in doorlopen trainingen een enorm voordeel kan opleveren in het niveau en effectiviteit van samenwerking. Bij E.ON heb ik dat zelf proberen te bewerkstelligen door mijn eigen mensen trainingen te geven die goed pasten bij de methodologieën die ik me zelf eigen had gemaakt. Ook probeerde ik dat te bereiken door bewust de organisatie te laten leren, zoals beschreven in de Fleet Management case. Er ontstaat daarmee intern de mogelijkheid voor een hoger begrips- en handelingsniveau dat alignment in de hand werkt⁷⁹. Andersom heb ik ook de moeilijkheden gezien, om consistent een nieuwe leiderschapscultuur in het bedrijf te ontwikkelen, waarbij de ruimte voor het leren door de organisatie feitelijk niet werd gefaciliteerd, maar aan individuele invulling werd overgelaten. Daar had een sterke ondersteuning vanuit de HR/D-organisatie een grote impact

⁷⁷ zie par 4.5.1, 4.7, 9.3.3 en 9.5

⁷⁸ zie par 4.5.2, 4.7, 6.6, 7.3.1.1, 7.3.1.3 en 9.3.3

⁷⁹ zie par 3.2.8, 4.4.2, 4.4.3, 4.5.4, 4.6, 4.7, 7.3.1.2, 7.5.1 en 9.3.2

kunnen hebben⁸⁰. Voor een lerende organisatie is voldoende continuïteit van leiderschap⁸¹ van belang, alsook voldoende continuïteit in de organisatie, in die zin dat medewerkers zich dan veilig voelen en bereid zijn actief mee te ontwikkelen en buiten hun comfortzone te gaan⁸².

8.4 De betekenis van (post)modernisme in leiderschap

Volgens mij is het belangrijk te onderkennen in wat voor tijd we leven, voordat we de vraag beantwoorden wat voor leiderschap er nodig is. In deze tijd (2015) is er sprake van een veel grotere mobiliteit, waardoor culturen steeds vaker en intensiever met elkaar in contact komen. Er vind een grote technologische vooruitgang plaats op vele gebieden, waaronder ook de ICT. De interconnectiviteit neemt toe, o.a. door social media, de automatisering schrijdt voort, en daarmee ontstaat er een disruptieve werking op organisaties, bedrijven en gemeenschappen. Sommigen spreken hier zelfs al over een tweede industriële revolutie. De betere scholing en toegenomen democratisering leiden bovendien tot verandering in maatschappelijke verhoudingen en nopen tot een heroriëntatie over de manier waarop de maatschappij vormgegeven wordt. En hoewel ik me bewust ben van het feit dat je veranderingen waar je met je neus bovenop staat meer importantie toekent, denk ik dat deze ontwikkelingen ook om heroriëntatie op leiderschap vragen.

Het gedachtengoed van de moderne tijd onderscheidt zich met name door het idee van één echte werkelijkheid, die we uiteindelijk steeds meer zullen ontdekken. Daaraan verbonden is ook het idee van een sterk maakbare wereld. Als je nu maar een goede planning maakt en goed je best doet, dan zul je realiseren wat je voor ogen had. Maar de realiteit is een andere, en dat was voor mij echt wel een eye-opener. De maakbaarheid van de wereld om ons heen is veel beperkter dan we vaak veronderstellen. Waarom lopen planningen anders zo vaak uit de hand, mislukken strategische overnames zo vaak, en lopen zelfs projecten die de concreetheid van staal en beton kennen enorm uit de planning en het budget? En wat wel niet te denken van een wereld die probeert een economische crisis te bezweren, met welke maakbare werkelijkheid zijn we dan bezig? Modernisme biedt daarin onvoldoende perspectief; het postmodernistisch gedachtengoed opent daarentegen een enorm potentieel aan mogelijkheden⁸³.

⁸⁰ zie par 3.2.15, 7.3.2.3, 7.3.2.4 en 9.3.3

⁸¹ zie par 4.6, 4.7, 7.3.2.4, 7.5.2, 9.4 en 9.5

⁸² zie par 7.3.2.1, 7.3.2.4, 7.5.1, 7.5.2, 9.2.2 en 9.5

⁸³ zie par 3.2.8, 3.2.9, 3.2.14, 5.2, 7.1, 7.3.2.4, 7.3.1.1, 7.5.1, 7.5.2 en 7.5.3

Conclusies postmodernisme in leiderschap

		Erva- ringen bij Shell en E.ON	Onder- zoeks- vraag	Litera- tuur en Metho- dologie	De Optics Case	De Fleet Manage- ment Case	De Fiume Santo Case	Tri- angula- tie
		zie paragraaf:						
PM	Postmodernistisch Leiderschap essentieel voor succes bij grote paradigma veranderingen huidige tijd.	3.2.8 3.2.9 3.2.14		5.2	7.5.1	7.3.2.4 7.3.1.1 7.5.2	7.5.3	
	Postmoderne methodes openen nieuwe mogelijkheden waar moderne methodes op hun grenzen stuiten			6.4 6.4.1 6.4.2 6.4.3 6.6		7.3.2.2		9.4
	Een appreciatieve leider probeert waarde te creëren door focus te leggen op bronnen, talenten en goede resultaten om individuele en organisatie verder te ontwikkelen			6.4.1 6.4.2 6.4.3 6.6	7.2.1 7.2.2.1 7.5.1	7.3.1.3 7.5.2		9.3.1 9.3.3 9.5
	Relationele leiders zijn authentiek en verdienen geloofwaardigheid en legitimiteit vanuit de gemeenschap	3.2.14 3.3.1 3.4	4.2 4.5.1 4.5.2 4.7	6.1 6.4 6.6	7.2.2.1 7.2.2.3	7.3.2.1 7.5.2	7.5.3	9.2.1 9.2.2 9.4 9.5
	Voor postmodernistisch Leiderschap moet eerst aansluiting gevonden worden bij de organisatie, die kan in beginsel sterk modernistisch georiënteerd zijn.		4.4.3 4.7		7.5.1	7.3.2.4 7.5.2	7.5.3.	9.4 9.5
	De kracht van modernistische methodes kan juist aangewend om meer postmodernisme te bereiken.	3.1.1. 3.1.2 3.3.1	4.1. 4.5.4				7.4.1.	
	Bij modernistisch geleide organisaties moet initiatie tot meer postmodernisme op een geloofwaardige manier van de top komen					7.5.2		

fig 8.2

In verband daarmee is het ook goed om stil te staan bij de methodologie die we gebruiken om de wereld om ons heen te beïnvloeden en vorm te geven. Bij een modernistische opvatting horen modernistische methodes. Veel van ons hebben daar ook hun opleiding in genoten, en dat geldt ook voor mij als auteur van dit proefschrift. Ik kom uit een ingenieurstraditie die me geleerd heeft de wereld om ons heen te construeren, producten te ontwerpen die het dagelijks leven kunnen verbeteren en problemen op te lossen die je daarbij tegenkomt. Daar is een heel scala aan moderne methodologieën voor ontwikkeld, dat heel krachtig is en waarmee over de afgelopen eeuwen enorme vooruitgang is geboekt. Toch heb ik geleerd dat het van belang is ook de beperkingen van deze methodes te onderkennen. Methodes die sterk probleemgeoriënteerd zijn, die de focus hebben op het zoeken naar een fout, naar wat niet klopt. Met dezelfde bril wordt vervolgens ook naar de wereld gekeken: wat klopt er niet, wat moet anders? Op eenzelfde manier wordt dan naar mensen gekeken: wat is niet goed, wat kan verbeterd, welke zwakke punten moeten gecompenseerd? Er wordt bij wijze van spreken op afwijkingen gemanaged, waar een negatief kritische houding bij ontstaat die uiteindelijk de motivatie en ontwikkeling van mensen ondermijnt en een belangrijk potentieel onbenut laat. Op dezelfde gedachte berust de ontwikkeling van kwaliteitssystemen in de laatste decennia: hoe voorkom je afwijkingen, waar zit de fout en hoe los je die op? Hetzelfde geldt voor de wijze waarop corporate compliance wordt ingevuld, waarvan iedereen de nodige beperkingen heeft kunnen ervaren: zie de bankencrisis vanaf het jaar 2008, gekenmerkt door de val van de Lehman Brothers. En daar gaat het me hier om: de modernistische methodes kunnen enorm krachtig zijn, hebben de mensheid veel gebracht, maar laten we vooral ook de beperkingen ervan onderkennen. Ze beschrijven maar een deel van de wereld om ons heen. En door daar alle focus op te leggen, dek je een veel groter deel af. Een groot deel van de mogelijkheden en kansen. Ik was me daar nooit zo goed van bewust, maar heb dat steeds meer leren onderkennen⁸⁴. Ik vermoed dat veel leiders in organisaties daar ook nog niet echt van doordrongen zijn.

Ik ben ervan overtuigd geraakt dat een belangrijke verrijking daarop vanuit het postmodernistische gedachtengoed van het sociaal constructionisme kan komen. Vernieuwend is het idee dat betekenis ontstaat vanuit de dialoog met de ander, en dat nieuwe werkelijkheden vanuit relaties met anderen ontstaan. Er wordt, beginnend bij wat in de kiem al aanwezig is, op een generatieve manier naar het potentieel van mensen gekeken. Een appreciatieve leider probeert waarde te creëren door focus te leggen op bronnen, talenten en goede resultaten om het individu en de organisatie verder te ontwikkelen⁸⁵. In plaats van een hiërarchische

⁸⁴ zie par 6.4, 6.4.1, 6.4.2, 6.4.3, 6.6, 7.3.2.2 en 9.4

⁸⁵ zie par 6.4.1, 6.4.2, 6.4.3, 6.6, 7.2.1, 7.2.2.1, 7.3.1.3, 7.5.1, 7.5.2, 9.3.1, 9.3.3 en 9.5

leider ontstaat hier het beeld van een relationeel leider, die veel meer een inspirerende rol krijgt, veel meer vanuit gelijkwaardigheid denkt en handelt en verschillende werkelijkheden met elkaar weet te verbinden. Zulke leiders zijn authentiek en verdienen hun geloofwaardigheid en legitimiteit vanuit de gemeenschap⁸⁶.

Uit de ervaringen die ik zelf heb opgedaan, heb ik geleerd dat je niet van de ene op de andere dag postmodernistisch leiderschap kunt ontwikkelen⁸⁷. Ten eerste is aansluiting nodig bij de wereld om je heen en met name ook bij de organisatie waarbinnen je leidinggeeft⁸⁸. Ik heb de grootste moeilijkheden ondervonden om duidelijk te maken wat ik bedoelde op het moment dat ik – op een intuïtieve manier weliswaar – een sociaal-constructionistische manier van leidinggeven probeerde te introduceren. Je hebt gewoon te dealen met aanwezige modernistische mechanismes in hiërarchie, beloningssystemen, ICT e.d. Tegelijkertijd heb ik daarbij ook ontdekt dat de kracht van modernistische methodes juist kan worden ingezet om meer postmodernisme te bereiken⁸⁹. Juist door de kracht van een verder ontwikkelde gemeenschappelijke taal in methodologie ontstaat ook de mogelijkheid tot meer gelijkwaardigheid in relaties en begrip. Hoe gelijkwaardiger de relaties, hoe sterker de basis voor meer postmodernistisch leiderschap, waarbij mensen weten bij te dragen en in de co-constructie van de toekomst durven te participeren. Ik denk ook dat er veel te winnen is als mensen binnen organisaties de kans krijgen zich op dit gebied te ontwikkelen, leerervaringen op kunnen doen, en daardoor op een zinvolle manier waarde kunnen toevoegen. Het initiatief daartoe moet komen van de top van de organisatie, die zelf nadrukkelijk en geloofwaardig afstand durft te nemen van bestaande structuren en bereid is tot heroriëntatie op zijn rol, samen met anderen⁹⁰.

⁸⁶ zie par 3.2.14, 3.3.1, 3.4, 4.2, 4.5.1, 4.5.2, 4.7, 6.1, 6.4, 6.6, 7.2.2.1, 7.2.2.3, 7.3.2.1, 7.5.2, 7.5.3, 9.2.1, 9.2.2, 9.4 en 9.5

⁸⁷ zie par 9.4

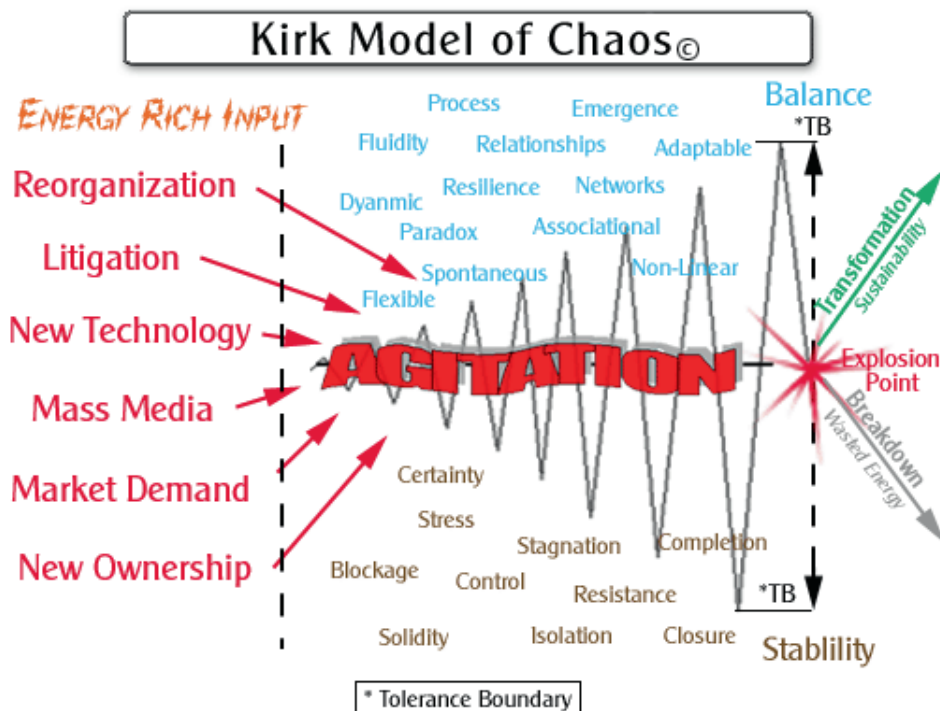
⁸⁸ zie par 4.4.3, 4.7, 7.3.2.4, 7.5.1, 7.5.2, 7.5.3, 9.4 en 9.5

⁸⁹ zie par 3.1.1, 3.1.2, 3.3.1, 4.2, 4.5.4 en 7.4.1

⁹⁰ zie par 7.5.2

8.5 Postmodernisme voor organisaties onder disruptieve omstandigheden

Wat zou je in meer algemene termen kunnen zeggen over het leiden van een organisatie in zeer turbulente omstandigheden? Bij deze overwegingen biedt het werk van Prigogine, Stengers & Toffler (1984), over chaostheorie en systemen, een aantal interessante aanknopingspunten. Ik had zelf vanuit de research op dynamisch gedrag van chemische reactoren⁹¹ al wat ervaring opgedaan met het optreden van bifurcatiepunten bij niet-lineaire proceseigenschappen. De toepassing van chaostheorie op de ontwikkeling van organisaties leidde me ook naar het werk van Kirk (2000, 2011). Zij stelde een model op voor de ontwikkeling van organisaties onder aanhoudende druk van buiten (zie fig 8.3). Organisaties raken dan uit evenwicht en gaan slingeren, zeker als daar opnieuw impulsen van buiten op inwerken. Afhankelijk van de wijze waarop daar door de organisatie mee wordt omgegaan, namelijk door alleen stabiliteit te zoeken of door accommodatie en het hervinden van balans, leidt dit tot zich sterk onderscheidende



Het Kirk Model voor Chaos in organisaties (fig 8.3).

⁹¹ zie par 3.1

ontwikkelingen. Door herhaalde inwerking van sterke impulsen van buiten, wordt op een gegeven moment de tolerantie van de organisatie overschreden, en ontstaat óf transformatie naar een nieuwe organisatie óf regressie.

Dit model deed me sterk denken aan mijn eigen ervaringen en observaties in de praktijk. Veranderingen, soms disruptief van aard, zijn daarin volop aanwezig: in technologie met de opkomst van duurzamere technieken als zon en wind en met de afwijzing van kernenergie; aan de financiële kant door het uitbreken van de economische crisis; de groei van internet leidend tot andere business modellen; door nieuwe regulering zoals liberalisering, splitsing van netten en het ontstaan van capaciteitsmarkten, etc. In een groot bedrijf komen daar ook abrupte veranderingen door acquisities, *divestments* en reorganisaties bovenop, die eenzelfde soort impact kunnen hebben. Organisaties die fundamentele veranderingen op tijd onderkennen door in goed contact te staan met de buitenwereld, deze accepteren, accommoderen en daarop verder innoveren, zullen meer kans op succes hebben. Zij zien dus kans een nieuwe balans te vinden. Dit vereist leiderschap met een postmodernistische grondslag. Omgekeerd lopen organisaties die sterk naar binnen zijn gericht, en vasthouden aan zekerheden en controle, het risico de aansluiting te verliezen en geen rol van betekenis meer te kunnen spelen. Dit is met name het geval voor organisaties die al een langer, succesvol bestaan kennen. Zij zullen geoptimaliseerd zijn vanuit het verleden, en daarin mogelijk bureaucratische trekken hebben ontwikkeld en daardoor extra kwetsbaar zijn. Voor de huidige tijden, die een hoge snelheid van veranderingen kennen, biedt een postmodernistische benadering daarom essentiële perspectieven voor overleving en succes. Vanuit die gedachte heb ik mijn eigen stijl van leidinggeven een meer postmodernistische, sociaal constructionistische invulling proberen te geven. Daarmee probeerde ik een antwoord te geven op de grote veranderingen in de marktomgeving van onze mature, grootschalige energieproductie.

8.6 De waarde van Reflective Practitioning voor leiderschap

Als ik nu terugkijk op hoe ik mezelf heb ontwikkeld, dan zie ik dat ik vanuit mijn opvoeding een brede ontwikkeling en uitstekende scholing heb meegekregen. Basiswaarden vanuit de familie en religie vormden een solide basis, en ik werd me bewust van de noodzaak tot samenwerking met andere gemeenschappen en het zoeken van nieuwe vormen daarin. Vanuit mijn opleiding heb ik een uitstekende scholing in modernistische methodes meegekregen met een sterke waardering voor professionaliteit vanuit betrokkenheid.

In mijn loopbaan heb ik de kans gekregen, en ook aangegrepen, om me tot een goede professional te ontwikkelen, door de combinatie van training en variatie in

rollen en werkpraktijken waarin de samenwerking met anderen centraal stond. Mijn rol is daarbij geëvolueerd van die van een expert naar die van een leider. Langzaam is daarbij een kanteling in mijn leiderschapsstijl ontstaan, waarbij ik steeds meer anderen begon te betrekken om tot een integrale aanpak te komen. In de laatste jaren begon ik het belang van zingeving en inspiratie in leiderschap steeds meer te onderkennen. Ik begon te experimenteren met de kracht van narratives en metaforen om grotere groepen van mensen te inspireren tot het ontdekken van nieuwe wegen. Daarbij probeerde ik op een sociaal-constructionistische wijze en op basis van bewezen modernistische methodes tot een gemeenschappelijk, integraal en inspirerend inzicht te komen. Een inzicht dat vervolgens kon worden omgezet in zingende acties op individueel niveau, waarmee transformatie tot stand kan komen.

Na mijn ingenieursopleiding heb ik de nodige trainingen in de praktijk gekregen, waar er een aantal van zijn die ik nog steeds regelmatig toepas. Naast specifieke specialistische trainingen, staat me daarvan de probleem- en besluitvormings-analysemethode van Kepner en Tregoe nog het meeste bij. In vele situaties heb ik op deze methode teruggeslagen en ik beschouw haar als onmisbaar voor elke professional. Waar ik ook enorm veel waardering voor heb gekregen is de methodiek van Tushman en O'Reilly om strategische veranderingen te kunnen implementeren. Dit komt met name door de focus op kritische taken voor succes, en de eenvoudige toepasbaarheid in de dagelijkse werkpraktijk. Beide methodes blijken in mijn praktijk bovendien ook nog eens goed op sociaal-constructionistische wijze toepasbaar te zijn en daarmee robuust voor de toekomst. Door een training op basis van het werk van Peter Senge kwam ik voor het eerst in aanraking met de rol van mentale modellen, het teamleren en het systeemdenken. Ik denk dat ik het potentieel daarvan nog maar beperkt heb weten toe te passen. Het maakte me vooral ook bewust van het belang van emotie en passie van mensen bij het succes van organisaties.

In het kader van dit proefschrift heb ik kennisgemaakt met een sociaal-wetenschappelijke discipline die praktisch geheel nieuw voor me was. Dit was natuurlijk best wel een uitdaging, en bezorgde me zo de nodige twijfels of ik daar wel mee door moest gaan. Wat enorm geholpen heeft om toegang tot en begrip te krijgen voor een aantal ontwikkelingen in de sociale psychologie, was het voeren van gesprekken met mensen die net als ik uit het bedrijfsleven afkomstig waren, of inmiddels gepromoveerd op verwante onderwerpen van leiderschap en implementatie. Dat sterkte me in de aanvankelijk zeer aarzelende overtuiging. Bovendien maakten deze mensen, met hun specifieke ervaringen, me wegwijs in voor mij relevante literatuur. Daarnaast kreeg ik regelmatig college van mijn promotor, die me op zeer levendige wijze in verschillende onderdelen van het vakgebied inwijdde. Het bestuderen van de literatuur maakte me ervan bewust dat

een groot deel van de Tayloriaanse opvattingen van halverwege de vorige eeuw, nog steeds volop van toepassing zijn binnen de organisaties waarin ik actief was. Ikzelf sta daar natuurlijk niet los van, maar ik heb de beperkingen daarvan leren onderkennen met de onderliggende culturele bias. En heeft het me laten inzien dat er een noodzaak bestaat tot aanpassing van leiderschap aan deze tijd. De literatuur heeft me werkelijk de ogen geopend van het enorme potentieel dat het sociaal constructionisme in dit opzicht te bieden heeft, en hoe onontgonnen dit terrein feitelijk nog is, met name ten aanzien van de leiderschapspraktijk. De bestaande meer populaire managementliteratuur is nog nauwelijks van het sociaal constructionisme doordrongen. En dat geldt zeker ook voor mij persoonlijk, ik kan nog heel wat stappen zetten om aan die ideeën invulling te geven. Daarbij ben ik ervan overtuigd dat appreciatief leiderschap zich met name ook in de praktijk moet ontwikkelen bij de uitdagingen die hedendaagse complexe problematieken te bieden hebben. Daarbij kunnen theoretische ontwikkelingen als inspiratie dienen.

Uit de bestudering van de casuïstiek is bij mij de overtuiging gegroeid dat ik in de toekomst een volgende stap zal kunnen maken om de waarde van de bijdragen van mijn eigen mensen, maar ook die van externe stakeholders, te doen toenemen. Ik zal dit op een meer expliciete wijze kunnen doen, waar het voorheen intuïtief en impliciet was. Ik ben me ook bewuster dan voorheen van de invloeden en beperkingen die er van een sterk modernistische omgeving kunnen uitgaan. Praktisch gezien is het welhaast onmogelijk om in je eentje binnen een grote organisatie een sterk afwijkende vorm van leiderschap neer te zetten. Ook is me de randvoorwaarde van voldoende prominentie van de te betrekken groep duidelijker geworden. Daarin ligt nog wel een uitdaging voor het leidinggeven aan internationale, over de wereld verspreide organisaties. Daar waar de prominentie voldoende hoog was, heb ik ervaringen opgedaan met het laten ontstaan van een meer horizontale en bottom-up beweging. Postmodernistisch leiderschap heeft wel tijd nodig om begrepen te worden, te aarden, en een zekere robuustheid te ontwikkelen. Anders beginnen de modernistische attractiepunten alweer snel de boventoon te voeren.

Wat heb ik, als reflective practitioner geleerd van het schrijven van dit proefschrift? Het eerste waaraan ik denk, is dat door de duur en intensiteit daarvan ik werkelijk een verdiepingsslag heb kunnen maken. Dat was voorheen, naast mijn normale werk, toch maar beperkt mogelijk. De hectiek van alledag kwam dan al snel om de hoek kijken. Omdat ik nu de tijd heb gekregen om mijn levensverhaal op te schrijven, werd ik me pas echt bewust van mijn eigen 'programming'. Ik had zelf niet zo gedacht dat mijn persoonlijke historie mijn latere manier van denken en werken zo sterk bepaalde. Dat daar zo een duidelijke lijn in te trekken is, had ik eigenlijk niet verwacht. Dankzij dit schrijven ben ik me echt een niveau dieper bewust geworden van mijn eigen denkkaders, de voordelen daarvan maar zeker



Reflecties vanuit de Universiteitsbibliotheek van de TU Delft (fig 8.4).

ook de beperkingen. Ik heb gaandeweg het schrijven ontdekt wanneer ik 'mijn ding kan doen', zoals tegenwoordig nogal eens mode is om te stellen. Voor mijn professionele leven is dat het best samen te vatten als 'op een inspirerende, dialogische manier leiding te geven om tot zinvolle verandering te komen'.

Ik heb toch zeker wel getwijfeld of mijn praktijkervaring als leider in een grote organisatie van voldoende wetenschappelijk niveau zou kunnen zijn en interessant voor anderen. Doch de support van mijn promotor en co-promotor hebben ertoe geleid dat ik dat zelf ben gaan inzien. Als reflective practitioner kun je wel degelijk waarde toevoegen aan de inzichten die er zijn over leiderschap. Sterker nog: ik ben nu eerder geneigd om met enige relativering te kijken naar beweringen over leiderschap die door adviseurs of vanuit de academische wereld worden geformuleerd: deze lopen het risico volkomen losgezongen te raken van de dagelijkse praktijk. Is daar niet veel meer toetsing vanuit de praktijk benodigd? Anderzijds moet ik zeggen dat theoretische beschouwingen op leiderschap wel degelijk inspirerende inzichten voor de praktijk kunnen geven. Ik vind dat het sociaal constructionisme wat dat betreft een groot potentieel in zich draagt.

Met zelf een MBA op zak, en daarna ook de nodige contacten met business schools, durf ik nu ook wel te stellen dat bij het type bedrijven waar ik werkzaam was veel te veel de nadruk ligt op de ontwikkeling tot Angelsaksisch georiënteerd, modernistische leiderschap. De harde kant van het vak wordt ontwikkeld, maar er is ruim onvoldoende aandacht voor de sociale en zingevende kant van leiderschap. Daarmee blijft een enorm potentieel onbenut en worden leiders onvoldoende op uitdagingen van de toekomst voorbereid.

Het schrijven aan dit proefschrift heeft me voor het eerst in de gelegenheid gesteld zo uitgebreid op mijn leiderschap te reflecteren. Een scala aan spiegels is daarbij naar voren gehaald, allemaal met hun eigen merites:

- een modernistische en postmodernistische visie,
- de meest opvallende ervaringen in mijn loopbaan,
- wetenschappelijke visies op leiderschap,
- casuïstiek uit mijn eigen leiderschapspraktijk (Optics, Fleet Management en Sardinië),
- een focus op de leiderschapsthema's OE, SI en HRM/D,
- het delen van ervaringen met mijn promotoren,
- triangulatie met een focusgroep van stakeholders uit mijn praktijk.

Zo uitgebreid heb ik dat nog nooit kunnen doen. Ik heb ook geleerd dat zelfreflectie wel degelijk het nodige kan opleveren, maar in mijn geval vooral ook versterkt kan worden door reflectie met anderen. Het proefschrift heeft mij ook in contact gebracht met mensen en werelden waarmee ik anders nooit in contact zou zijn gekomen. Andersom gold dat natuurlijk ook wel, zoals ik opmaakte uit de opmerking van mijn promotor met wie ik het eerste gesprek op de achterbank van mijn auto voerde. In mijn wereld was het niet ongebruikelijk om op deze wijze de tijd van het internationale reizen nuttig te kunnen besteden. De te reizen afstand werd daarmee ondergeschikt aan de nuttig te besteden tijd met anderen. Voor mijn promotor een sociale innovatie. Ik heb ook praktisch alle gesprekken opgenomen, waarbij me later opviel hoeveel ik initieel toch ook wel weer gemist had, en hoeveel inzichten er nog te vergaren waren bij het opnieuw beluisteren. Bovendien bood mij dat ook de mogelijkheid mijn eigen gedachtengang wat kritischer, of juist waardierend te volgen. Inmiddels staat daarmee een hele bibliotheek aan audiogesprekken in mijn iTunes-bibliotheek, die zich staande houdt tussen een heel scala van klassieke musici en pop-artiesten.

Uiteindelijk hoop ik natuurlijk dat het mij tot een betere leider maakt, die beter is toegerust voor de uitdagingen van deze tijd. Waarbij ik de waarde van dialoog en reflectie volop heb kunnen beleven. Op weg naar nog meer postmodernisme dus!

Leeswijzer

Met dit hoofdstuk beoog ik nog een triangulatie met mensen uit mijn praktijk te doen, waarmee er een additionele laag van reflectie ontstaat op mijn onderzoek zoals in dit proefschrift gepresenteerd. Zo ontstaat er een rijker beeld over mijn stellingname en inzichten over leiderschap in de praktijk. Daarbij ben ik expliciet op de casuïstiek ingegaan (Optics, Fleet Management en Fiume Santo), op de specifieke thema's (OE, SI en HRM/D) en op mijn leiderschapsstijl, en heb ik door middel van een collage van de meest markante uitspraken uit de dialogen een beeld proberen te schetsen. Ten slotte kom ik tot samenvattende conclusies rond mijn eerdere stellingname.

9.1 Reflectie met focusgroep

Ik heb een focusgroep van zes leden samengesteld, waarmee ik individueel in dialoog ben gegaan. Daarbij heb ik me beperkt tot collega's die mij hebben meegemaakt bij E.ON, als de voor dit proefschrift meest relevante periode. Als voorbereiding op de gesprekken heb ik een samenvatting gemaakt van mijn stellingname en de focusgroep een aantal begeleidende vragen toegestuurd. In onderstaande tabel heb ik vastgelegd wat de relatie met de gesprekspartner was en op welke onderwerpen de focus lag. De integrale interviews zijn geanonimiseerd en opgenomen als appendix. In het hiernavolgende ga ik in op de casuïstiek (Optics, Fleet Management Development en Fiume Santo) en de elementen uit het door mij gehanteerde leiderschapsmodel (OE, SI en HRM/D), en ook mijn leiderschap zoals dat in de praktijk door de betrokkenen is ervaren. Ten slotte sluit ik deze triangulatie af met conclusies over mijn eerdere stellingname.

9.2 De casuïstiek

9.2.1 Optics

Vanuit de focusgroep wordt bevestigd dat de ideeën om Optics op te zetten in specifiek daarvoor opgezette sessies met een diverse groep van interne en externe betrokkenen tot stand kwam en als bijzonder inspirerend werd ervaren: 'Ik zie beiden nog wel ontstaan, dat ontstond echt bij de sessies, dat is niet iets wat al bestond. (...) Dat was heel goed, ook door de samenstelling, dat was bezielend, Optics en CCS zijn daaruit voortgekomen.' Ook wordt onderkend dat het Optics-initiatief, op zich niet nieuw binnen de industrie, maar wel nieuw voor de

elektriciteitssector was. Bovendien ging het behoorlijk in tegen de ideeën op het hoofdkantoor in Düsseldorf, waar men een low-profile strategie hanteerde.

Mijn reflectie dat het soms toch meer scherpe debatten dan dialogen opleverde, en daarmee aan zijn doel voorbijging, wordt genuanceerd. De debatten waren soms scherp, mede doordat organisatoren en moderatoren uit de journalistieke discipline afkomstig waren en daarop aanstuurden.

Overzicht triangulatie opzet

Persoon	Werkrelatie	OE	SI	HR	Optics	Fiume Santo	Fleet Dev	Leiderschap	Waar zit de link met mijn proefschrift?
A	direct report (support)				x		x	x	A heeft meegewerkt aan Optics, heeft mijn leiderschap zien ontwikkelen en heeft meegewerkt aan Fleet Development.
B	direct report (operations)	x	x					x	B is de man van implementatie OE-> SI. Heeft mijn leiderschapsstijl zien ontwikkelen.
C	direct report (support)		x	x				x	Met C regelmatig de SI gedaan en vertaling naar HRM/D. Heeft mijn leiderschap zien ontwikkelen.
D	direct report (support)		x	x		x	x	x	D heb ik bewust betrokken en opgeleid in SI, daarna focus op organisational learning FM.
E	colleague (operations)	x	x	x				x	Met E heb ik samen management team geleid, met omzetten strategie naar jaarplannen / prioriteiten.
F	direct report (support)		x		x			x	Met F heb ik Optics ontwikkeld vanuit stakeholder belang rond MPP3. Welke rol heb ik gespeeld met SI? Hoe leiderschap ontwikkeld rond nieuwe taken organisatie?

fig 9.1

Anderzijds leidde het dan ook achteraf nog tot een dialogisch artikel in de media, bijvoorbeeld het tweeluik met de opvattingen van Lomborg en Stern⁹².

Het initiatief is na mijn vertrek voortgezet onder regie van het Financieel Dagblad, daarmee verdween ook het eigenaarschap, en het keerde zich op een gegeven moment zelfs tegen het eigen bedrijf: 'Met het FD-debat kwamen we er altijd als het slachtoffer uit, terwijl het ook nog eens hartstikke duur was. (...) Het FD beschouw ik nu als een faux-pas.' Later is het weer onder eigen regie voortgezet onder de naam 'Newton aan tafel'. De waarde van de dialoog werd dus onderkend en blijkt dus te beklijven over een langere reeks van jaren.

Opvallend is ook dat met name de kolendialoog met Greenpeace en de ontwikkeling van CCS als initiatief als baanbrekende en nog steeds actuele voorbeelden worden aangehaald: 'Ook de kolendialoog is wel een heel sterk voorbeeld, hoe je dingen toch voor elkaar krijgt, mensen aan het denken zet. Ook nu hebben we dat feitelijk nodig.'

Daarnaast bleek ook het voortouw dat werd genomen voor de ontwikkeling van CCS, voor het nodige draagvlak bij stakeholders te leiden: 'Het commitment dat jij namens E.ON op deze conferentie uitsprak voor het vervolgtraject van het onderzoeksprogramma⁹³ werd daarbij ook zeer goed ontvangen.' Een ontwikkeling die nog steeds actueel is en voor draagvlak blijft zorgen: 'Het helpt ons nog steeds als je mensen eraan herinnert. Als we op het ministerie van I&M komen, en we vertellen over ROAD, dan zie je heel positieve en enthousiaste reacties.'

9.2.2 Fleet Management Development

In de gesprekken over de organisatieontwikkeling van het Fleet Management valt op dat de interventie door de medewerkers en managers als bijzonder inspirerend en nuttig werd ervaren. Het gaf meer inzicht in de mogelijkheden tot de eigen contributie aan de Steam Fleet en vergrootte de betrokkenheid van management en medewerkers: 'The fleet people had got a more open mindset, could see how they could contribute to the organization and were more flexible to adapt and to come over. (...) We were addressing emotions, trying to open the mindset, to create pride to work for the Steam Fleet to create a certain passion. (...) ... because the steam fleet organization moved faster than expected. This is because we as management team were very well aligned and were all convinced that we had to move forward like this, and the people felt that. (...) Therefore, such an

⁹² Financieel Dagblad 20 juni 2008.

⁹³ CATO: CO₂ Afvang, Transport en Opslag, een onderzoeksprogramma samen met TNO en derden.

intervention was really needed and the atmosphere indeed changed very much with the program and it also became very visible at the pizza-meetings. We became better and better in it, and started to create a kind of a GFMC-feeling.'

Ook maakte het de individuele medewerkers duidelijk dat de zekerheid van hun bestaan en een zekere onafhankelijkheid wellicht veel meer vanuit hun eigen expertise verkregen konden worden: 'We developed very much the idea of the value of someone's contribution, to be key for the success in the long run, independent from organizational structure, that this would offer a better certainty than anything else. That was swallowed and eaten by the people.'

Maar tegelijkertijd stonden we nog maar aan het begin, want we hadden de supporting afdelingen nog niet voldoende aan boord. Zo begreep de communicatie-afdeling niet goed wat ik met mijn BMW-metafoor over innovatie in de Steam Fleet voor ogen had: 'Collega's op de communicatie-afdeling vroegen waar de presentatie met de bullet-points was: waar is de tekst, ik zie alleen maar plaatjes van auto's. Ben je tegen verandering, dan zeg je: wat is dat voor vreemde Nederlander.' Dit gold ook voor de collega's van financial control, die weliswaar functioneel bij de Steam Fleet hoorde, maar hiërarchisch niet. In het vervolgtraject zou nog veel aandacht nodig zijn voor het betrekken van andere leidinggevenden binnen de Steam Fleet: 'If you would have looked to the Steam Fleet as a whole, we just touched the top-layer, we didn't change the culture of the organization as a whole. If you would have intended to get further, it would have been important to pay a lot of attention to the other managers in the Steam Fleet. (...) What I have learned from that case, is that you have to dedicate time to get them on board. Or you have to recommend them to look for something else, because if one rotten tomato is in, then the idea is getting spoiled.'

Het probleem van veelvuldige reorganisaties, met even veelvuldige veranderingen in de leiding, waarmee mensen vertrouwen, richting en kracht verliezen, wordt bevestigd: 'What is interesting when we started the discussion about the Global Fleet Management Center, everyone was believing in a longer future together. Now, we see the splitting⁹⁴ coming, it is also much more difficult, because we don't see a common future together anymore.' Ook wordt gezegd: 'Wat ik gemerkt heb in Hannover en ook in Essen, dat mensen op slot gaan, ze wachten af. Waarom zou je er heel veel energie in steken, als dat volgend jaar ook weer anders is.'

Het initiatief van de CoP's om tot internationale uitwisseling van professionele kennis en ervaring te komen, kwam moeizaam tot stand. Dat had enerzijds te

⁹⁴ E.ON kondigt in December 2014 het voornemen aan het bedrijf te gaan splitsen, waaruit een nieuw bedrijf Unipar zal ontstaan waaronder ook de kolen- en gascentrales komen te vallen.

maken met onbegrip, mensen kenden het niet en begrepen niet wat de bedoeling was. 'Het feit dat er aan knowledge sharing geen target was verbonden was 'vreemd'. We hebben een target nodig, het moet meetbaar zijn. (...) Je wilt een beweging creëren, maar je hebt wel mensen nodig die het begrijpen (...) Het delen van kennis zou op een natuurlijke wijze moeten verlopen, onderdeel moeten zijn in organisaties, verweven in de cultuur van een organisatie. Het is dus meer een kwestie van cultuurverandering, als het niet meer als bedreigend wordt gezien.'

En daarmee komen we ook tot een niet te veronachtzamen kant, namelijk de onzekerheid van mensen over hun toekomst en angst voor baanverlies: '...we hebben ook interne vijanden, en die zijn vaak belangrijker dan wat er buiten gebeurt. Mensen die misschien slimmer zijn, een betere opleiding, jonger of ambitieuzer. Er spelen zoveel interne politieke factoren een rol, waardoor je belemmerd wordt om kennis te delen met anderen. (...) Stel je voor dat je in angst leeft dat je je baan kwijt raakt, en je zou dan toch je kennis gaan delen; waarvoor zou je baan dan op een gegeven moment nog nodig zijn? Dan hou je je informatie vast, dan houd je je troef vast.'

9.2.3 Fiume Santo

Wat betreft Fiume Santo wordt duidelijk dat we, ondanks goede intenties, niet goed in staat zijn geweest verschillen in historie, cultuur en verwachtingen te overbruggen: 'I am saying that we should have got into a dialogue with the site, as we did with the others, while in the case of FS we didn't do that so well. We made a mistake with that actually and didn't take the complexity of the installation but especially also the different mindset of people sufficiently in mind. (...) All the time I travelled there and brought my rational arguments I saw my counterpart, the plant manager of FS, 'exploding'. I didn't take enough time to understand his arguments and perspective and how we could find a more healthy way of proceeding. (...) That is what I take away from that experience, that you have to take the dialogue, you need to understand each other.'

Een belangrijke oorzaak is daarbij een gebrek aan vertrouwen geweest bij management en medewerkers van FS in het moederbedrijf: 'The biggest issue of FS is that they still feel betrayed by E.ON because of not keeping its promises with respect to the investment in a new to be built power station. Our CEO said it publicly and it was a surprise for all of us. But not one of us went to FS to receive the bashing and to explain that it was a surprise for us as well and that the world had changed.' Juist dat laatste was wel gebeurd met de medewerkers van Staudinger (Duitsland) waar ook een nieuwbouwproject stond gepland. Op uitnodiging van de plant manager was de CEO bij deze locatie op bezoek gegaan om de beslissing om niet meer te investeren persoonlijk toe te lichten.

Overigens had ik zelf wel degelijk pogingen gedaan om in dialoog te komen met de medewerkers van FS, maar werd dit afgeraden door het country management in Italië omdat dit het conflict zou doen oplaaien, en omdat er ook wat zorgen waren over de persoonlijke veiligheid bij zo'n bezoek: 'Yes, we were advised not to come, and you have to rely on the local insights. And once I got there, and the meeting got hijacked by the unions, so there were also indications that it could also work in the wrong way.'

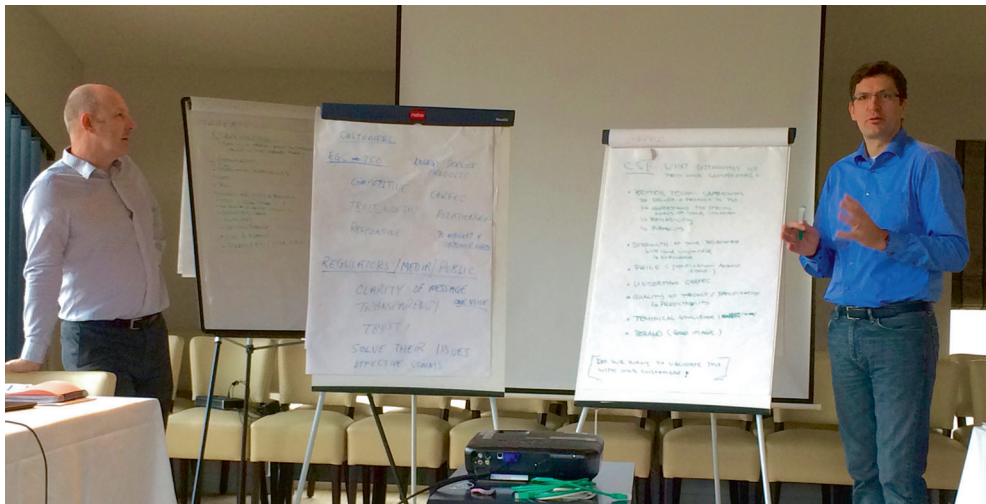
De verschillen in managementstijl en daarbij behorende verwachtingen, waarbij ik openheid en support nastreefde en mijn country director meende dat hij mij over een aantal zaken niet lastig moest vallen, worden ook bevestigd: 'We left it actually to the manager of Italy, who doesn't want to upset the people above him. He was hiding the problems a bit, but we should have seen it and have taken the time to show up in FS and discuss it with them. The manager was keeping us more out than was healthy for himself and for the organization as a whole. (...) Yes, we left them alone too much. In fact this was also a case that could not have been managed by the plant manager on his own anymore. (...) As a complete organization we completely failed there and that is still the case.'

Bij het gesprek werd ook duidelijk dat de verkoop van alle Italiaanse activiteiten van E.ON aan een derde partij, een week voor de geplande datum tijdelijk werd opgeschort. De Italiaanse autoriteiten hadden zojuist juridische stappen ondernomen tegen de country director, de plant manager en een medewerker van FS wegens een vermeend milieudelict. Een vervuiling op de site zou niet tijdig zijn gemeld aan de autoriteiten. Opnieuw een signaal dat (voor ons) verborgen krachten in het spel rond FS (waarin bijvoorbeeld de koper een belang kon hebben) nog volop aanwezig waren.

9.3 Leiderschapsthematieken

9.3.1 Operational Excellence (OE)

Operational Excellence als visie voor het runnen van elektriciteitscentrales wordt goed begrepen en onderschreven. Er worden een aantal rake opmerkingen gemaakt over het leiderschap dat je daarbij nodig hebt: 'We both know that visible leadership in any form, whether it is about safety or OE, whether it is education and training, whether it is OE, has to be lead. If it is not lead, it is not there, it is quite simple, it is probably the one fundamental of leadership.' Maar het wordt momenteel meer als een werkwijze dan als een visie neergezet in het E.ON concern: 'OE is the new language now and is getting huge. But it is not a vision, it is an intervention, a way of working.' Waarbij het risico lijkt te bestaan dat het werkelijke potentieel niet tot wasdom komt: 'Is E.ON 'Process over Performance'? Yes, it is following the tick-box instead of focussing on performance.' Dit lijkt ook te



SI workshop met Steam Fleet management board
in Aix-en-Provence, Frankrijk, 2013 (fig 9.2).

maken te hebben met het beeld en waardering die er bestaan rond het vakmanschap dat nodig is voor de dagelijkse operatie van elektriciteitscentrales: ‘Operations is not understood in the right way. People believe it should just run, and it can’t be difficult to run assets which already exist for many years. It also has to do with the fact that it is not seen as ‘glorious stuff.’

Voor mij gaat Operational Excellence ook over het bereiken van een hoge professionaliteit op alle van belang zijnde deelaspecten. Maar dat blijkt in praktijk nog niet zo gemakkelijk en vereist een postmoderne benadering in het leiderschap: ‘Heel grote schades op de verschillende centrales, op een aantal kritische equipments doen sommigen maar waar ze zin in hebben, en daar wordt veel te weinig mee gedaan. (...) E.ON is extreem slecht in het mobiliseren van competenties, competenties die juist wel in hoge mate aanwezig zijn. De beste experts op elk gebied dat het verschil kan maken op een centrale zitten bij E.ON, maar de inzet daarvan blijft sterk achter: en dit ligt aan de top-down organiseren van een bedrijf.’

Een top-down manier van implementeren kan al snel leiden tot een woud van regels en procedures, daarin zul je dus keuzes moeten maken: ‘Hij pleit voor dramatisch minder regels en procedures, maar alleen minimum standards. Een paar

dingen waarmee je een O&M⁹⁵-cultuur wilt neerzetten, implementeer die juist op een veel striktere wijze (top-down).’ Op het gebied van veiligheid overigens, waarbij het over de echt grote risico’s gaat voor mens en installaties, is het daarentegen wel gelukt om tot een goede implementatie te komen. Daarin is kennelijk een betere balans tussen postmodernistisch en modernistisch leiderschap gevonden: ‘Maar in het introduceren van minimum standards op O&M is E.ON ook niet goed, met uitzondering dus van Veiligheid.’

9.3.2 Strategische Implementatie (SI)

Hoe werd het werken aan de strategische implementatie met het inzetten van modernistische methodes als de TOR en het congruentiemodel door de focusgroep ervaren? Een van hen gebruikt het nu in zijn eigen praktijk: ‘De kritische taken werkt erg goed, dat doet hij ook per centrale, daar zet hij iemand op die dat dan stuurt. Alleen dat werkt al. (...) maar je moet niet onderschatten wat dit ook voor impact had op mensen en cultuur.’ Een ander zag spanning ontstaan en twijfelt over de impact: ‘Het afvinken van de systeemeisen t.o.v. het werkelijk veranderen van gedrag stonden hiermee met elkaar in conflict. (...) Dat verandert het gedrag van mensen bijvoorbeeld niet, daarin vul je te veel het 'hoe' in op een manier die voor die groep van mensen in de praktijk niet werkt. Daarin zet je te veel het systeemdenken tegenover het gedrag van mensen.’

Had dat dan ook te maken met het begrip rond de methodiek, waren de betrokkenen voldoende thuis in de methode? ‘We could have made more out of it. Only the three central guys were being trained, and the rest got a bit jealous because you spent more quality time with us than with them. That was at least my feeling. When we tried to bring the results together, some people were very negative, about wasting another time on strategy, we need to work. (...) We should have taken more time with 1 or 2 people who were opposing it, it was not more, who were against it. Therefore we still got a quite good result. But with more consistency across the management team we could have had even stronger results.’ Er wordt wel degelijk bevestigd dat consistente training voor de gehele groep van betrokkenen van grote invloed is op het uiteindelijke resultaat: ‘I one time had a telco with the Italian CD and he said: this TOR-stuff is great. It took little time to understand, maybe some training would have helped. But it was broadly accepted. TOR is a good example of a case where training would have helped a lot.’ Een soortgelijke observatie wordt voor de tijd bij E.ON Benelux gemaakt: ‘Ik vond wel dat de deelnemers inderdaad wel voldoende in de methodes waren getraind. Ik vind wel degelijk, met teams in verschillende samenstellingen, dat mensen daarover best enthousiast waren, en ook de dialoogsessies werden volgens het

⁹⁵ O&M = Operations and Maintenance

congruentiemodel opgezet. In de zin van: praten we nu alleen over structuren? Nee, we praten ook over de dimensies 'mensen en cultuur'.'

Aan welke randvoorwaarden moet je eigenlijk voldoen en wat zijn de problemen die je tegenkomt als je SI tot een succes wilt maken? Een van de probleemfactoren is de schaal en complexiteit van de organisatie in combinatie met turbulente veranderingen in de omgeving: 'In a matrix organization with this level of complexity, as you say the impact and influences on our people are not just you and your organisational top. It is quite difficult for me, then my top-5, then my 105, to really influence the 4500 people, when so many other people with different attitudes and styles of leading push the other way underneath. (...) The gap between a plant manager and country director, and then again the gap to a board member is so large, that it becomes difficult to cope with this. (...) How do you, even if we would be alone, create space and time in almost an ever quickening cycle of change in your industry. At the moment it is almost impossible, because E.ON changes on top of, and it is a huge matrix, so everything is almost against you.'

Daarnaast is het ook van belang dat je als leidinggevende voldoende draagvlak en positie hebt bij de groep waarmee je aan de slag gaat. Dat was niet altijd het geval en leidde dan tot problemen: 'De kleinere MT's die direct onder jou vielen liepen aanzienlijk beter dan de grotere waarbij je collega-directeur eens lekker dwars ging liggen. (...) De commerciële collega's hadden niets gedaan, en weigerden zelfs op te staan om te vertellen waar ze stonden, en daarvoor werd bijna geapplaudisseerd door de collega-directeur. (...) Die grote MT-sessies hadden beter niet plaats kunnen vinden, want er zat zoveel strijd tussen jullie. (...) Ik denk dat ook de structuur van het bestuur daarin niet goed was (geen eenduidige leiding). En je moet naar hetzelfde punt willen bewegen.' Had ik dan wel voldoende geprobeerd mijn collega's aan boord te krijgen? 'Misschien had daar dan meer aandacht aangegeven kunnen worden, maar misschien was je er al moe van, want ik denk wel dat je dat geprobeerd hebt. (...) Als je echter formeel gesproken op gelijke voet staat, dan is dat wel moeilijker, dan heb je die ander die denkt: 'wie maakt me wat?'

Het betrekken van andere mensen, het voldoende aandacht geven, keert steeds terug als essentiële factor voor het bereiken van succes. Een van de leden van de focusgroep probeert dit op heel regelmatige basis te doen: 'Je werkt gezamenlijk aan een strategie en die evolueert ook continu. Dan wordt het een natuurlijker proces en zijn mensen er meer aan gewend en minder gespannen. (...) Wat in Duitsland heel goed werkte was het benoemen van een aantal key-projects, omdat dan de verantwoordelijkheid duidelijk is en je mensen kunt betrekken. De discipline die het vereist om het goed te doen, is wel heel moeilijk op te brengen.'



Plant visit met Steam Fleet management board, Provence, Frankrijk, 2013 (fig 9.3).

Soms lukte dat heel aardig: ‘...because you also managed to get the strongest player around the table, the UK Country Director, on board’. Maar er zijn ook momenten geweest dat dat onvoldoende uit de verf is gekomen: ‘Probably by getting closer to the German colleagues, you could have learned to understand their views, their bad feelings about certain developments etc. and get them on board as well.’ Wat daarentegen als een groot succes werd gezien was de manier waarop een grote personeelsreductie over alle elektriciteitscentrales tot stand werd gebracht. De reden dat dit zo goed lukte, was dat er werkelijk ‘engagement’ met de sites plaatsvond, en zij een sterke invloed behielden op de wijze van implementatie: ‘... while we developed Blue-Print, social plans had to be developed and people had to leave the company - ‘cutting colleagues’ -, we didn’t hear anything from the sites. His explanation was that he had the feeling he could influence the plans: someone came to him and involved him in the discussion. Maybe he still didn’t like the plans, but at least felt that he was being involved and got some control.’ Dit terwijl men net de negatieve ervaring achter de rug had met de top-down implementatie van een nieuw systeem voor het managen van veiligheid op de sites: ‘On OSHAS someone came by and said this is what you have

to do now, I will come back in a year from now, and don't want to hear anything else than that it is a success. Disappeared and never helped. This is a tremendous learning point as well.'

Het engagement geldt met name natuurlijk voor de leidinggevende, op een manier die consequent en consistent is. Een van mijn gesprekspartners zei: 'So the difficult work is to define it (culture), and then to have some interventions: change your diary, make sure you are spending time. So if I want to create a performance culture, I'd better make sure I spent my time with my team on performance, have performance dialogues and so on. So, what am I leading for, what am I demonstrating? There are some real short and simple interventions that can begin to alter the culture.' In zoverre de theorie, maar in de praktijk blijkt het nog niet altijd eenvoudig om een en ander uit te voeren, en om discipline te behouden in de implementatie. Wat hij daarvan geleerd heeft: 'Als verander-team ontwikkel je de instrumenten en dan zie je of het succesvol is, maar de lijn moet het doen. Het moet bij de lijn wel in de beoordeling zitten: belangrijk genoeg maken en erop aanspreken.' En een ander zei: 'We were all terribly busy all the time. All the country directors had a lot of pressure due to 'Blue-Print' and the closure of at least one site. The strategic priorities we were defining, were not reflected enough in our meetings.' In het geval van E.ON Benelux lukte het weer aanzienlijk beter, ook in de dialoog met medewerkers: 'Die jaarplannen kwamen er uiteindelijk wel. Ik vond ook de voorbereidingen voor de dialoogsessies erg geslaagd. In jouw tijd was er meer levendigheid, ook in Vlaardingen was dat zeer levendig. Ik denk dat je ook meer bereid was om te praten. (...) De term Dialoogsessies is ook in jouw tijd ontstaan. Het is opgepakt en zit nu wel in de routine.'

Ook wordt het beeld bevestigd dat er veel meer aandacht nodig is voor de ontwikkeling van leidinggevendens: 'Going back to your cultural piece, I think – although it is difficult – there is a lack of support or training to get there. Then I get a sense that there is things you can do, but there is loads of stuff in the other space. So, there is stuff, but there is such a lack of it easily available. It is difficult. (...) E.ON doesn't do anything to deal with the technology, it is trying to play with the leadership part, but the information is not available, not like we are talking about it, it isn't easy to find, it isn't intuitive, it is not on an iPhone ...'

9.3.3 HRM/D

In de gesprekken rond de ontwikkeling van medewerkers en leidinggevenden wordt duidelijk dat men vindt dat er veel te weinig aandacht aan wordt gegeven en dat daardoor veel potentieel onbenut blijft.

Een van de focusgroepleden zegt: 'HR Development is één groot vraagteken, bij E.ON is dat niet ingevuld. (...) Er worden geen opleidingen gevolgd: ze weten het allemaal al. Het zijn ook alleen maar open trainingen, niet toegespitst op E.ON. (...) De instrumenten worden ontwikkeld en vervolgens niet getraind en dus uiteindelijk ook niet zo uitgevoerd.'

Een ander vertelt: 'There is zero attempt to develop such competences, there is no course available for it. (...) In E.ON we are not talking about culture, and we are not talking about people skills on the soft side of life. (...) In E.ON we are much relying on 'here is your job and just go and deliver', this is more or less the mindset. We are lacking opportunities to get more out of our organization and people.'

Een derde lid vertelt: 'We lost 65 million euro in the conventional fleet of E.ON due to 5 human errors during the last year. When was the last time we looked into the capabilities, competences and capacity of our organization for each individual job? (...) I had so much more training in a time where the industry was stagnant, then we ever are giving our people today. And on top of that: where did we lead for? We lead for safety, and then we lead the business to perform. Did we lead for personal development education and learning?'

Er wordt ook regelmatig de link gelegd met de cultuur binnen E.ON, die ook geen duidelijke en consistente aanzetten tot ontwikkeling van medewerkers en leidinggevenden geeft.

Een van de gesprekspartners zegt: 'I don't think that creating culture can do without gaining some understanding for it and using some methodology to introduce it. The Board needs to decide on what is needed on the softer side of the organization: what competences do our people need and what is the culture we want to introduce and how will we do so? (...) But by getting the team on board, you have to get disciplined to work on that, and currently I don't get the stimulus to do so. Because nobody is doing it, and nobody was doing it in Generation in the past, to be frank.'

Een tweede gesprekspartner zegt: 'E.ON doet dat dan, gaat heel snel in de procedures, waarbij iedere manager 3 mentees heeft, waarmee 2x per jaar gesproken moet worden. Maar het blijven lapmiddelen en het zit niet in de cultuur, E.ON is er niet goed in. (...)'

Een derde zegt: 'So I fell back on my comfort zone to produce solid results, without trying to really engage with my people. Just when I got your phone-call and I read your thesis I started to think about it again. And it isn't easy in our current setting, we delivered 80% in our old organization and 60% in our new one, because we are already changing again. That is really difficult.'

Er lijkt er ook geen duidelijke aansluiting te bestaan tussen het beoordelen en belonen van medewerkers en de gewenste cultuur: 'Cultuur is tegelijkertijd belangrijk om goede prestaties te leveren. Maar in de geldelijke sfeer word je niet beloond op de wijze waarop je werkt. Als de cultuur zou moeten zijn: open, samenwerking e.d., zie je dat niet terug in de beloning. (...) Bij E.ON in het algemeen wordt een enorm proces opgetuigd rond beoordelen en belonen, maar tegelijkertijd wordt het niet als zodanig belangrijk gevonden. Als je zo'n proces niet belangrijk vindt, als je het instrument niet ook in wilt zetten om de cultuur te zetten, tuig het dan ook niet als een grote kerstboom op, gooi het dan overboord.'



Bezoek aan Aix-en-Provence met Steam Fleet management board, 2013 (fig 9.4).

9.4 Mijn leiderschap

In de basis had ik een behoorlijk modernistische inslag in mijn manier van leidinggeven. Ook had ik de neiging om de lat steeds hoger te leggen, en daarbij mijn mensen buiten hun comfortzone te brengen. Tot mijn eigen verrassing leidde dit tot een stuk persoonlijke ontwikkeling die enorm gewaardeerd wordt: 'Waar ik heel erg van geleerd heb, waar jij maar bleef hameren op planning (de vorm, dat alle activiteiten juist voorin moeten liggen) waardoor we heel goed zagen waar de knelpunten zaten, en dat was heel goed. De uitvoering daarna liep heel goed. Dat pas ik nu ook toe op de one-to-two reorganisatie⁹⁶. (...) Je dwong me daarin ook buiten mijn comfortzone, onplezierig, maar het ontwikkelt wel en is inspirerend. Als je alleen maar in je eigen comfortzone blijft, gebeurt er ook helemaal niets. Je legde uitdagingen op en dat bracht ook meer.' Uit een van de andere gesprekken valt op te tekenen dat: 'I felt very much stimulated by your 'moving target' kind of idea, that when we arrived somewhere, you tried to move the bar further. I could see how we were really progressing on the topics we were working upon.'

Maar tot mijn spijt moet ik constateren dat ik daarbij kennelijk ook nog weleens ben doorgeschooten, waarbij ik niet bepaald de meest appreciatieve leidinggevende bleek: 'Ik vind wel dat je op sommige momenten de interne organisatie diskwalificeerde, en snel naar buiten vluchtte. Ik vond dat niet leuk. (...) Rond de Optics-sessies gingen wel een aantal dingen mis in de aansluiting met de interne organisatie. Ik heb weleens momenten gehad van 'Zoek het dan maar uit ook', ik voelde me vaak aan de kant gezet in het bijzijn van anderen. (...) En toen zei ik van 'ik ben ermee bezig'. Toen zei jij: 'ik merk er helemaal niets van' en toen viel ik helemaal stil. Ik dacht, hoe kun je dat nu zeggen. Die avond zouden we een gesprek hebben, maar ik heb het door de stress moeten afzeggen. (...) Misschien kwam het ook alleen maar goed omdat je er druk op zette.'

Maar gaandeweg bleek ik steeds beter in staat om mijn mensen te motiveren en werd mijn inslag veel meer dialogisch: 'Weet je wat Joost deed? Hij riep een aantal mensen bij elkaar, dan zaten we daar met die advocaten, met de projectmanager, en iedereen die daarin een rol speelde, en dan echt kritisch doorvragen, echt op de cruciale momenten, dat was hartstikke goed, en ook daardoor is het uiteindelijk ook wel goed gekomen. Jouw voordeel was dat je ook vanuit je achtergrond precies wist waarover het ging. En dan zijn kritische vragen hartstikke goed om de zaak verder te brengen. (...) ...het werkte met name als je fysiek bij elkaar zat, want we deden het ook wel eens telefonisch maar dan was het effect weg. (...) Ik denk dat het zeker waarderend was, ook gezien de samenstelling. Het was van belang dat er mensen bij elkaar zaten die allemaal hetzelfde wilden oplossen. (...) Maar dat vond ik prettige gesprekken, en die waren anders dan voorheen.'

⁹⁶ Splitsing van E.ON zoals aangekondigd in December 2014

Je stelde meer vragen, liet anderen aan het woord, je was veel relaxter. Zal ook wel met stress te maken hebben. F. zei ook dat hij het veel beter met je kan vinden.'

Een van de anderen zag dat met name ook in de gesprekken met medewerkers tot uiting komen: 'Wat ik weet van gesprekken met mensen van Generation, dat mensen het heerlijk vonden als ik met ze kwam praten, omdat je het leuk vond en wist waarover het ging. Dat is voor mij een heel duidelijk voorbeeld van relationeel leiderschap. (...)

...in de periodes dat het moeilijk en onzeker was en op het moment dat je een dialoogsessie hield, was je daar heel open over. Je stond voor die grote zaal, je merkte dat dit vertrouwen en richting gaf. (...) Door het feit dat je authentiek bent en eerlijk, dan geeft dat veel vertrouwen en stabiliteit. Dat was heel duidelijk en overtuigend, was charismatisch, had gezag en was ook heel belangrijk en had een enorm effect. (...) Later heb ik je daar veel meer vertrouwen in zien krijgen, waarin je prima met verrassingen kon omgaan, en daar veel relaxter in stond, en daar kon je dan gemakkelijk en soepel op reageren en dan nam de waarde ook toe.'

In de loop van de tijd ontwikkelde ik me daar steeds verder in, modernistisch in de basis, maar steeds meer gelovend en bouwend op postmodernistisch gedachtengoed: 'The biggest change I saw was the willingness to take the dialogue. In the beginning you were more on a distance and spoke hardly to any of the staff directly. You relied very much on your rational, analytical and reflective skills. You were not necessarily looking for input.

But that changed very much to the end. You got more involved, which was a much better way to get things moving. The BMW-speech that brought also another way to speak to people publicly, while you were already a good speaker, that dramatically improved your impact now you really got into the emotions of people. (...) It was extremely successful. Big bang, they needed to digest the shock, but then started to understand it and appreciate it. (...) I don't know how you learned it, because it is very difficult, you were developing during your time in Hannover. (...) What I was trying to point out is that the discipline I am looking for is that you shouldn't stay in your comfort zone, but should step out of it. There you (Joost) always had a high discipline to be honest, not to sit on your comfort zone. You were pushing yourself not to rely on your core strengths and what you knew from the past that worked (and you had a successful career, so obviously that was good stuff). Nevertheless you pushed yourself to become a different manager than when you started in Hannover. That requires a lot of discipline, because the natural instinct of a manager, especially in times of change, is to rely on his comfort and stick to his core strengths.'

En een van de collega's van destijds zegt: 'I was strong in the mechanics and you were very much on 'what is the fun going to be, how do we make it social'. You proposed to visit your home as part of the program. I noticed you were doing things far more 'soft' in terms of engagement with people, while I had become lazy

with that. Where is the shared experience you can talk about? You were doing it more than I was doing. (...) You were clearly demonstrating in the meetings we had together, and in the aspects (teambuilding) you did more than I did, a postmodern approach. You were really going for the people and the relationship with them. Nevertheless it did not fully translate, either people couldn't see exactly how I could be understood (they couldn't read the ABC-rule book of Joost van Dijk). Was there enough time for you to finish your transition and for people to understand you (the new rule book of Joost) and work with you? (...) So did your people know where they were in your mind, and were you absolutely consistent in your behavior, in other words did you give them trust by that? How did you invite feedback. You are very self aware and very interested to understand how to grow and learn. You would expect that the invitation for feedback also would be hugely strong then. I am not sure if people felt totally comfortable to give it to you.'

Met deze laatste uitspraak kom ik ook op de moeilijkheden die ik heb ondervonden bij de introductie van een meer postmodernistische stijl van leidinggeven. Het werd lang niet altijd goed begrepen, ook niet als ik er substantieel tijd en aandacht met betrokkenen aan had besteed: 'De ruimte die ze van je krijgen die pakken ze niet, maar dat zijn ze niet gewend. (...) Je wilde wel, maar je zag dat er niets uitkwam. (...) Je had wellicht specifiek moeten zijn (...) Mensen waren dat soort leiderschap niet echt gewend (...) Jij verandert, maar die ander moet ook mee veranderen, om het tot een team te maken.'

Een van de oud-collega's zegt daarover: 'Did you sign post it? We knew that you were doing your stuff on the Fridays, but did you make explicit what you were trying to do? You can't avoid destabilizing the relationship as soon as you start changing your behaviors, that changes the perception of you. (...)'

Misschien lag daar wel een gedeelte van het probleem: als je zelf verandert, aan de weg timmert met nieuwe ontwikkelingen die geen gemeengoed zijn, dan is het niet altijd zo gemakkelijk voor anderen om daarin mee te gaan. Ook anderen moeten het zelfvertrouwen hebben, en dat kan met name bij grote veranderingen in de omgeving lastig zijn. Mijn conclusie nu is dat ik toch nog meer aandacht had moeten geven aan de persoonlijke relaties met mijn mensen. Zodat ik hun overwegingen, zorgen en drijfveren beter had kunnen doorgronden en zij ook meer vertrouwen in de relatie met mij hadden kunnen krijgen, en zich meer open hadden kunnen stellen: 'There is a difference in de-stabilizing people around their situation, and de-stabilizing the relationship. And at that time, people wanted to have a stable relationship with you. What they don't like as individuals is that for their core relationships, people who are most important to them (in power and influence) to be instable.'

En daarmee kom ik ook nog terug op mijn eerdere stelling, dat het heel lastig wordt voor mensen in een organisatie een bepaalde richting te volgen, als er veelvuldige wisselingen in de top zijn: 'Your hypothesis is correct, any change of culture requires a consistency in leadership, with significant energy and drive. It requires the cycles where people can sign on on it. So if leadership on the higher level changes all the time, people start to relate more to the stable people in an organization, like plant managers for example. So they outlast us and create the culture in the end. I have never seen a culture making a transition without consistent and longer lasting leadership.' Als je een verandering in cultuur in een



Impressies uit sociaal jaarverslag E.ON Benelux 2007 (fig 9.5).

organisatie wilt bereiken, dan heb je ook een zekere tijd nodig om dat te kunnen realiseren. En dat zal ook op een geloofwaardige manier moeten, waarbij het voorbeeldgedrag van de top belangrijker is dan wat er gezegd wordt: 'It is also a discipline question to implement it in your working life. I remember one small sentence you said once sitting in a restaurant. You said: 'I really like wine but I realize that I don't perform as well if I have one the evening before' and you ordered a water. Probably some others were on their second wine bottle already. And it was certainly also affecting their performance, so they didn't have that discipline and stayed nicely in their comfort zone. But I remember it very well because it is a very tangible thing, a matter of discipline and focus.'

Wat was er bij anderen te merken over mijn reflectieve praktijk? Kennelijk was ik daar toch al langer mee bezig dan ik me zelf gerealiseerd had: 'Je vroeg dat weleens na een gesprek met een van de direct reports: wat ben ik toch een slechte manager, hè? Hadden ze weer niet gedaan wat je verwacht had: had je het anders kunnen doen.' En het was ook merkbaar dat daarmee mijn aanpak veranderde: 'In de afgelopen jaren ben je wel behoorlijk veranderd. Dat heb ik ook tegen anderen gezegd. Dat werd ook door anderen bevestigd.'

9.5 Conclusies uit de triangulatie

In de bespreking van de casuïstiek, kom ik tot onderstaande conclusies.

Optics: kwam tot stand in dialoog met externe betrokkenen, een proces dat als bijzonder inspirerend werd ervaren. De waarde van dit initiatief wordt onderkend en wordt ook nu (5 jaar na mijn vertrek bij E.ON Benelux) voortgezet. De kolendialoog wordt als baanbrekend gekwalificeerd en de daaruit voortvloeiende ontwikkeling van CCS zorgt tot op de dag van vandaag voor draagvlak bij stakeholders.

Fleet Management Development: heeft een stevige boost gekregen door de ingezette interventie die tot meer inzicht heeft geleid in de individuele mogelijkheden om aan de Steam Fleet bij te dragen. Het leidde tot meer betrokkenheid en versterkte de identificatie met de Steam Fleet. De supporting afdelingen waren echter nog niet goed aangesloten en begrepen het niet. Voor de verdere uitrol naar de landen waarin de Steam Fleet actief was zou nadrukkelijk veel meer aandacht hebben moeten uitgaan naar het werkelijk betrokken krijgen van de andere lijnmanagers van de Steam Fleet. Het CoP's initiatief kwam maar moeizaam tot stand, enerzijds door onbegrip, anderzijds ook door angst voor baanverlies, een sterk door mij onderschatte factor.

Voor Fiume Santo is duidelijk geworden dat we, ondanks goede intenties en bewustzijn over culturele verschillen, niet goed in staat zijn geweest verschillen in historie, cultuur en verwachtingen te overbruggen. Van het begin af aan is er een gebrek aan vertrouwen geweest bij management en medewerkers van de elektriciteitscentrale op Sardinië. Dit gebrek aan vertrouwen werd alleen maar sterker toen E.ON onverhoeds aankondigde geen nieuwe centrale te zullen bouwen, en verzuimde om de dialoog over dit besluit vervolgens met de medewerkers op locatie aan te gaan.

Daarnaast ben ik met de leden van de focusgroep ingegaan op de hoofdthema's rond leiderschap in dit proefschrift, namelijk OE, SI en HRM/D. Daarbij probeer ik aan te geven waar het mijn stellingnamen ondersteunt en mogelijk aanvullende inzichten verschaft, of wellicht zelfs tegenspreekt of tot andere conclusies leidt.

Operational Excellence als visie wordt goed begrepen en onderschreven. Uit de triangulatie komt naar voren dat een te modernistische benadering in de implementatie voor een groot bedrijf al snel tot een woud van regels en procedures leidt en daarmee niet effectief is. Men zou zich moeten beperken tot een beperkt aantal randvoorwaarden als minimale standaarden. Een goede implementatie vereist vervolgens een postmodernistische benadering om hoge professionaliteit en betrokkenheid te kunnen bereiken. Zo had ik daar nog niet naar gekeken en ik beschouw het als een belangrijke aanvulling voor de wijze van implementatie van OE.

Voor de een werkt bij Strategische Implementatie het concept van kritische taken bijzonder goed en geeft focus. Daarbij ontstaat al een impact op mensen en cultuur, een niet te onderschatten effect. Een van de andere gesprekspartners gaf aan dat het systeemdenken alleen zeker niet voldoende is om het gedrag van mensen werkelijk te veranderen. In het algemeen heeft de methodische manier van werken in teams met verschillende samenstellingen en voor verschillende situaties goed gewerkt. Consistente training voor de gehele groep van betrokkenen in de methodologie is van grote invloed op het uiteindelijk resultaat. Als probleemfactoren bij SI worden de schaal en complexiteit van grotere organisaties genoemd, waarbij er te veel afstand ontstaat en ook andere beïnvloeders hun impact hebben. Daarnaast lijkt het steeds moeilijker om de ruimte te creëren voor bezinning bij een toenemend tempo van verandering in de omgeving van de business en daaruit voortvloeiende interne organisatieveranderingen. Sleutelfactor voor succes is engagement: het aandacht geven en vooral ook op individueel niveau betrekken van mensen, waarin een goede discipline nodig is om dit te bereiken. Daarnaast moet het gewenste gedrag ook eenduidig door de leiding worden uitgedragen en geleefd. Wat ik uit de gesprekken leer, is dat het inderdaad veel lastiger is om bij grotere en complexere

organisaties SI goed uit te voeren (zoals voor mij bij E.ON Generation), dan bij kleinere (zoals E.ON Benelux). Grotere organisaties in een dynamische omgeving hebben volgens mij juist nog meer belang bij eenduidigheid in de methodologie voor SI. Door consistente training daarop zou dit onderdeel van de bedrijfscultuur kunnen worden, en daarmee in een behoefte voorzien van vaste ankerpunten in een omgeving waarin een hoge mate van complexiteit en onzekerheid bestaat. Het kunnen toepassen van SI als methodologie vergroot de professionaliteit van leidinggevend en aanzienlijk.

Bij de gesprekken rond HRM/D wordt bevestigd dat het kennelijk niet in de cultuur van het bedrijf zit om veel aandacht te besteden aan de ontwikkeling van management en medewerkers. Daarmee blijft veel potentieel onbenut. Dit uit zich ook door het ontbreken van een koppeling tussen gewenste cultuur of de ontwikkeling van medewerkers en het beoordelen en belonen. En dat terwijl er wel veel tijd en effort worden gestopt in het beoordeling- en beloningsproces. Dit proces lijkt daarmee meer procedureel dan functioneel te worden ingezet. De problemen met de ondermijning van de intrinsieke motivatie vanuit het beloningssysteem wordt deels bevestigd: sommigen doen gewoon wat in hun ogen nodig is en blijven bij hun intrinsieke motivatie. Maar natuurlijk is er ook een groep die zich met name door de bonus laat leiden bij het invullen van hun werk, en daarmee andere belangrijke taken verwaarloost. Zeker gaat er ook een negatief effect uit van het bepalen van normeringen en opgelegde normaal-verdelingen daarover, omdat een grote groep medewerkers daarmee toch als ‘onder de norm’ presterend als label meekrijgt. Dit heeft daarmee een niet-appreciatief, modernistisch karakter en ondermijnt de motivatie van mensen.

Mijn leiderschap was in de basis sterk modernistisch van aard, waarbij ik de neiging had om mensen buiten hun comfortzone te brengen, wat niet altijd als aangenaam werd ervaren, maar achteraf zeer gewaardeerd werd vanwege de persoonlijke groei die dat voor betrokkenen opleverde. Soms schoot ik daarin door, met name in situaties waar van meer stress sprake was, en ervoeren betrokkenen mijn kritiek als diskwalificatie. Gaandeweg bleek ik echter steeds beter in staat om mijn mensen te motiveren en werd mijn inslag meer dialogisch. Dat kwam met name naar voren in de dialogen met grotere groepen medewerkers waarin authenticiteit en eerlijkheid leidde tot gezag bij de organisatie, waardoor meer stabiliteit en vertrouwen ontstond. In de laatste jaren heb ik die lijn weten door te zetten, wat ook door betrokkenen wordt onderkend. Moeilijkheid bij de ontwikkeling van een leiderschapsstijl op meer postmodernistische grondslag is dat het soms lastig is voor anderen hierin te volgen vanwege onbegrip over de bedoeling en onzekerheid omtrent de eigen situatie. Daarin vormen de vele reorganisaties en wisselingen in leiderschap een contra-indicatieve factor. Achteraf kom ik tot de conclusie dat ik nog meer in de persoonlijke relatie van de mensen om mij heen had

moeten investeren om meer wederzijds begrip en vertrouwen te kweken. Daarmee zou een beter begrip voor de postmodernistische benadering bereikt worden met diens gevolge meer impact.

Ten aanzien van mijn bedoeling om als reflective practitioner mijn leidinggevende kwaliteiten verder te ontwikkelen viel bij sommigen vele jaren geleden al op dat ik de neiging had ook over mijn eigen acties na te denken. Daarbij was bij direct betrokkenen bekend, dat ik wekelijks een thuiswerkdag had ingepland en regelmatig gesprekken met mijn coach hield om voldoende tijd voor reflectie te creëren. Ook was zichtbaar dat ik nieuwe dingen uitprobeerde, mijzelf ook buiten mijn comfortzone bracht en daarmee mijn leiderschapsstijl verder probeerde te ontwikkelen. Uit de triangulatie leer ik nu, dat ik er voor de toekomst nog meer aan zou kunnen doen om nog meer de feedback van andere betrokkenen te vragen, om op die manier een nog betere aansluiting te bereiken en effectief te kunnen zijn. Het mag in dat opzicht nog wel wat meer postmodern, hoor ik eigenlijk zeggen.

9.6 Conclusies t.a.v. het triangulatieproces

Op deze plaats wil ik ook nog kort ingaan op de lering die ik trek uit de triangulatie zelf, als extra stap van integrale reflectie op mijn proefschrift.

Het eerste dat me op een heel positieve manier verrast heeft, is dat er een heel grote bereidheid en openheid bestond om met mij te praten. Ik denk dat het wegvallen van de formele hiërarchische relatie, en de relatieve afstand van beschouwing vanuit een wetenschappelijk perspectief daarin doorslaggevende factoren zijn. Dit is overigens ook een ervaring die de promotoren bij andere studies hebben opgedaan. Ook denk ik dat de relaties die destijds zijn ontstaan zodanig waardevol zijn gebleken en gebleven, dat ik zonder enig probleem weer toegang kon krijgen tot betrokkenen, die enthousiast hun tijd en ervaringen met me deelden.

In de tweede plaats is deze triangulatie vanuit methodologisch oogpunt (zie 5.3) een goede manier voor het valideren van de in dit proefschrift ontwikkelde inzichten en kennis. Naast kritische zelfreflectie wordt integrale reflectie met anderen daarin als belangrijke stap in de narratieve methode gezien om te kunnen bepalen of de opgedane inzichten ‘goed’ (zinnig en waardevol) zijn. Met deze triangulatie heeft integrale reflectie plaatsgevonden met beroepsgeenoten die de door mij beschreven context kennen en mijn handelen daarin hebben meegemaakt. Daarmee wordt impliciet en expliciet uitgesproken waar mijn stellingname hout snijdt, en daarmee ‘viable knowledge’ oplevert.

In de derde plaats heb ik in deze triangulatie mogen ervaren, dat er als het ware een nieuwe laag van ‘waarheden’ voor mij zichtbaar werd, die daarvoor verborgen bleef. De academische invalshoek van deze benadering, met wat meer distantie, heeft daar zeker toe bijgedragen. Daarmee kwamen opnieuw verdere inzichten naar boven, die me zeker hebben geholpen beter te begrijpen hoe ik mijn eigen manier van leidinggeven nog kan verbeteren.

Op de vierde plaats gaf de triangulatie zoals door participanten zelf aangegeven, ook weer stof voor reflectie en inspiratie, die henzelf in hun dagelijkse werk nieuwe aanknopingspunten biedt voor hun begrip en handelen. Regelmatig hoorde ik dat de samenvatting van mijn proefschrift en het gesprek daarover hen weer aan het denken had gezet en dat ze zich geïnspireerd voelden elementen daarvan voor hun eigen werk op te pakken. Daarmee krijgt de opgedane kennis een generatief karakter en nog meer kans ‘viable’ te worden en door te ontwikkelen.



Reflectief moment uitzien over winters Groet, Noord-Holland (fig 9.6).

Literatuur

- Argyris, C., & Schon, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). *Organizational learning: A theory of action perspective*. *Reis*, 345-348.
- Barge, J. K., & Oliver, C. (2003). Working with appreciation in managerial practice. *Academy of Management Review*, 28(1), 124-142.
- Barker, R. A. (1997). How can we train leaders if we do not know what leadership is? *Human relations*, 50(4), 343-362.
- Belden-Charles, V. L. (2011). *The sustainability of a woman's leadership organization* (Doctoral dissertation, Tilburg University, Netherlands).
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1), 2.
- Berne, E. (1966). *Principles of group treatment*.
- Biemans, R. A. M. (2012). *Frictie en fictie van leiderschap in een complexe wereld*. (Doctoral dissertation, Tilburg University, Netherlands).
- Block, P. (2009). *Community: The Structure of Belonging*. Easy Read Comfort Edition. ReadHowYouWant.com.
- Blomme, R.J. (2003). *Alignement: een studie naar organiserenprocessen en alignment tussen individuele en organisatiecompetenties* (Doctoral dissertation, University of Utrecht).
- Burns, J.R. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row Publishers Inc.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis* (Vol. 248). London: Heinemann.
- Bushe, G. (2009). *Clear Leadership: Sustaining real collaboration and partnership at work* (Rev. ed.). Boston: Nicholas Brealey.
- Bushe, G. R. (2006). *The appreciative leader and appreciative change process*. Clear Learning. Retrieved from <http://www.clearlearning.ca/images/stories/pdf/aplc.pdf>

Cameron, K. S. (2008). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Cameron, K. (2012). *Positive leadership: Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publishers.

Caris, J. (2011). *Leiderschap: Feiten en fictie*. Den Haag: Boom Lemma.

Carlyle, T. (1841), *On Heroes And Hero Worship And The Heroic In History*. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Checkland, P., & Poulter, J. (2006). *Learning for action: a short definitive account of soft systems methodology and its use for practitioner, teachers, and students* (Vol. 26). Chichester: Wiley.

Coenders, M. (2008). *Leerarchitectuur* (Doctoral dissertation, Utrecht University Eburon Uitgeverij BV).

Cooperrider D.L., & Whitney, D. (2000). A positive revolution in change: Appreciative Inquiry. In D.L. Cooperrider, P.F. Sorensen, D. Whitney, & R.F. Yaeger (Eds.), *Appreciative Inquiry: Rethinking human organization toward a positive theory of change* (pp. 3-28), Champaign, IL.

Cooperrider D.L., & Shrivastva S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In W.A. Pasmore & R.W. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development* (vol. 1, pp. 129-169). Greenwich, CT.

Covey, S. (1989). *The seven habits of highly effective people*. Fireside/Simon&Schuster.

Cronen, V. E. (2003). *CMM today: understanding stories in joint action and creating questions leading to change*. Presentation to Kensington Counselling Centre, London.

Davies, B., & Harré, R. (1990). Positioning: The discursive production of selves. *Journal for the theory of social behaviour*, 20(1), 43-63.

Dawson, K. E. (2011). *Leadership from the File Room to the Board Room: A Grounded Theory Inquiry into the Influences of a Leadership Development Program on Participants* (Doctoral dissertation, Tilburg University).

Dewey, J. (1933). *A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process*. DC Heath.

Dijk, J.F.M. van (2001). *Leadership: Seeds of Influence*. (MBA study, Rotterdam School of Management).

Drath, W. H., McCauley, C. D., Palus, C. J., Van Velsor, E., O'Connor, P. M., & McGuire, J. B. (2008). Direction, alignment, commitment: Toward a more integrative ontology of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 635-653.

Drath, W. H. (2001). *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Emery, M. (1989). *Participative Design for Participative Democracy*. Centre for Continuing Education, Australian National University.

Fairhurst, G. T., & Uhl-Bien, M. (2012). Organizational discourse analysis (ODA): Examining leadership as a relational process. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1043-1062.

Fifield, J. L. (2013). *How Might Appreciative School Leadership Meet the Needs of the 21st Century Schools? An Initial Inquiry* (Doctoral dissertation, Tilburg University).

Friedman, T. L. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Gergen, K. (1991). *The saturated self: Dilemmas of identity in contemporary life*. Basic Books.

Gergen, K. J., & Gergen, M. (Eds.). (2003). *Social construction: A reader*. Sage.

Gergen, K.J., & Gergen, M. (2004), *Social Construction: Entering the dialogue*. Chagrin Falls, OH.

Gergen, K.J. (2009). *Realities and relationships: Soundings in social construction*. Harvard University Press, 2009.

Gergen, K. J. (2014). From Mirroring to World-Making: Research as Future Forming. *Journal for the Theory of Social Behaviour*.

Germans, J. (1990). *Spelen met modellen: een voorwaarde voor meerwaarde bij organiseren* (Doctoral dissertation, Tilburg University).

Gibbs, G. (1988). *Learning by doing: A guide to teaching and learning methods*. Further Education Unit.

Goedee, J. (2003). *Implementeren: het produceren, creëren en organiseren van contextafhankelijke werkelijkheid: het ontwikkelen van een implementatiemethode vanuit een modern en postmodern perspectief* (Doctoral dissertation, Tilburg University).

Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ*. London, Bloomsbury Pub. Plc.

Grieten S., & Lambrechts, F. (2007). *Samen bouwen aan kwaliteitsvolle relationele praktijken tijdens organisatieverandering* (Doctoral dissertation, Universiteit Hasselt).

Grint, K. (2011). A History of Leadership. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson & M. Uhl-Bien (red.), *Sage handbook of leadership* (pp. 3-14). Londen: Sage.

Harré, R. (Ed.). (1986). *The social construction of emotions*. Blackwell.

Hazy, J. K. (2011). Parsing the 'influential increment' in the language of complexity: uncovering the systemic mechanisms of leadership influence. *International Journal of Complexity in Leadership and Management*, 1(2), 164-191.

Hazy, J. K. (2012). The unifying function of leadership: Shaping identity, ethics and the local rules of interaction. *International Journal of Society Systems Science*, 4(3), 222-241.

Hazy, J. K., & Uhl-Bien, M. (2013). Changing the rules: The implications of complexity science for leadership research and practice. *Oxford handbook of leadership and organizations*.

Hermanns, J. M. A. (2007). Opvoeden en opgroeien: een visie achter het beleid. In P.A.H. van Lieshout, M.S.S. van der Meij & J.C.I. de Pree (red.), *Bouwstenen voor betrokken jeugdbeleid* (pp. 21-45). Amsterdam: Wetenschappelijk Raad voor het Jeugdbeleid, Amsterdam University Press.

Hornstrup, C., Loehr-Petersen, J., Madsen, J. G., Johansen, T., & Vinther Jensen, A. J. (2012). *Developing relational leadership: Resources for developing reflexive organizational practices*. Taos Institute Publications.

Kegan, R. & Lahey, L. (2001). *How the way we talk can change the way we work: Seven languages for transformation*. John Wiley & Sons.

Kepner, C. H., & Tregoe, B. B. (1973). *Problem analysis and decision making*. Kepner-Tregoe Ltd, Princeton, New Jersey.

- Kets de Vries, M.F.R. (2001). *The Leadership Mystique: A User's Manual for the Human Enterprise*. New York: Prentice Hall.
- Kirk, P. (2000). Corporate evolution and the chaos advantage. *The Systems Thinker*, 10(10), 1-6.
- Kirk, P. (2011). *Quantum Lite. How to calm the chaos*.
- Kolb D. (1984). *Experiential Learning as the Science of Learning and Development*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Kolb, D. A., Boyatzis, R. E., & Mainemelis, C. (2001). Experiential learning theory: Previous research and new directions. *Perspectives on thinking, learning, and cognitive styles*, 1, 227-247.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kouzes, J., & Posner, B. (2006). *Student leadership practices inventory – facilitator's guide (2nd ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kurt, L. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science. *Human Relation*, pp 15-41.
- Lambert, J. (1998). Literary translation, research issues. In: Baker M. (Eds.), *Routledge encyclopedia of translation studies*. London: Routledge, 130-133.
- Lang, P. (2001). Creating appreciative, collaborative methods. Unpublished paper.
- Lang, P. (2003). KCC Summerschool, lecture notes.
- Lawler III, E. E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lewin, K. (1942). Field theory and learning.
- Lichtenstein, B. B., & Plowman, D. A. (2009). The leadership of emergence: A complex systems leadership theory of emergence at successive organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 617-630.
- Lichtenstein, B. B., Uhl-Bien, M., Marion, R., Seers, A., Orton, J. D., & Schreiber, C. (2006). Complexity leadership theory: An interactive perspective on leading in complex adaptive systems.

Lyotard, J. F. (1979). *La condition postmoderne* (p. 54). Paris: Les Éditions de Minuit.

Mantel, M. J., & Ludema, J. D. (2004). Sustaining positive change: Inviting conversational convergence through appreciative leadership and organization design. *Constructive discourse and human organization*, 1, 309-336.

Maturana, H., & Varela, F. (1987). *The Tree of Knowledge*. Boston: Shambala New Science Library.

Marion, R., & Uhl-Bien, M. (2011). Implications of complexity science for the study of leadership. *The SAGE handbook of complexity and management*, 385-399.

Marion, R. (2013). Organizational leadership and complexity mechanisms. *The many sides of leadership*, 184-202.

Mayo, E. (1933). *The Social Problems of an Industrialized Civilization*. Routledge.

McNiff, Jean. (2007). My story is my living educational theory. *Handbook of narrative inquiry: Mapping a methodology*: 308-329.

Mintzberg, H. (2009). Rebuilding companies as communities. *Harvard Business Review*, 87(7/8), 140-143.

Morgan, G. (1987). *Images of Organization*. London: Sage Publications.

Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. Newbury Park, CA: Sage.

Murrell, K. L. (1997). Emergent theories of leadership for the next century: Towards relational concepts. *Organization Development Journal*, 15(3), 35-42.

Owen, J. (2009). *The death of modern management: how to lead in the new world disorder*. John Wiley & Sons.

Pearce, S.B. & Cronen, V. (1980). *Communication, action and meaning: The creation of social realities*. New York: Praeger.

Pentland, B. T. (1999). Building process theory with narrative: From description to explanation. *Academy of management Review* 24.4: 711-724.

Peters, F., & Strijp, I. (2011). *Leiderschap & strategische opgave: Een contextuele benadering van leiderschapseffectiviteit* (Doctoral dissertation, Universiteit van Tilburg).

Pettigrew, A. M. (2001). Management research after modernism. *British Journal of Management*, 12(s1), S61-S70.

Pfeffer, J. (1977). The ambiguity of leadership. *Academy of management review*, 2(1), 104-112.

Piaget, J. (1976). *Piaget's theory*. Springer Berlin Heidelberg.

Piaget, J. (1976). Autobiographie. *Revue européenne des sciences sociales*, 14, 1-43, 1976.

Poiesz, T. B. (1999). *Gedragmanagement. Waarom mensen zich (niet) gedragen*. Wormer: Inmerc bv.

Prigogine, I., Stengers, I., & Toffler, A. (1984). *Order out of chaos: Man's new dialogue with nature* (Vol. 13). New York: Bantam books.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.

Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Quinn, R.E. (2004). *Building the bridge as you walk on it. A guide for leading change*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (2006). Entering the fundamental state of leadership: A framework for the positive transformation of self and others. *Inspiring leaders*, 67-83.

Rijsman, J.B., (1997), Social Diversity: A Social Psychological Analysis and Some Implications for Groups and Organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 6, (2), pp. 139 - 152.

Rijsman, J.R. (2008), An intellectual and technological panorama of Piaget's world. In Anne-Nelly Perret-Clermont and Jean-Marc Barrelet (Eds.), *Jean Piaget and Neuchâtel, The learner and the scholar*, Chapter 11.

Riksen-Walraven, J.M.A.(1989). Meten in perspectief. *Tijdschrift voor de orthopedagogiek*, 1989, 16-33.

Rolfe, G., Freshwater, D., & Jasper, M. (2001). *Critical reflection for nursing and the helping professions: A user's guide*. Basingstoke: Palgrave.

Schiller, M., Riley, D., & Holland, B. M. (2001). *Appreciative leaders: In the eye of the beholder*. Chagrin Falls, OH: Taos Institute.

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action* (Vol. 5126). Basic books.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. New York: Currency Doubleday.

Senge, P. M. (2014). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. Crown Business.

Simon, H. A. (1972). Theories of bounded rationality. *Decision and organization*, 1(1), 161-176.

Srivasta, S., & Cooperrider, D. L. (1990). *Appreciative management and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Srivasta, S., Fry, R. E., & Cooperrider, D. L. (1990). Introduction: The call for executive appreciation. *Appreciative Management and Leadership* (pp. 1–33). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Surowiecki, J. (2004). The wisdom of crowds: Why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business. *Economies, Societies and Nations*, 296.

Taylor, Frederick, W. (1911). *The principles of scientific management*. New York & London: Harper Brothers.

Thatchenkery, T., & Metzker, C. (2006). *Appreciative intelligence: Seeing the mighty oak in the acorn*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2006.

Tomm, K. (1988). Interventive interviewing: Part III. Intending to ask lineal, circular, strategic, or reflexive questions? *Family process*, 27(1), 1-15.

Tushman, M., & O'Reilly, C. (2002). *Leadership change and organisational renewal*. Harvard Business School.

Tushman, M., & O'Reilly, C. (2013). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Harvard Business Press.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.

Uhl-Bien, M., & Ospina, S. (2012). *Advancing relational leadership research: A dialogue among perspectives*. IAP.

Ven, Andrew H. van de & Poole M.S. (2005). Alternative approaches for studying organizational change. *Organization studies* 26.9 (2005): 1377-1404.

Verschuren, D. (2013). *Het geheim van de innovatieve schoolleider* (Doctoral dissertation, Tilburg University).

Vollebergh, J.J.A.(1988). *Terughoudend leiderschap*. Afscheidscollege. Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.

Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, M.A.: Addison-Wesley.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

Wheatley, M. J. (2007). *Finding our way: Leadership for an uncertain time*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers. 2007.

Wheatley, M. J. (1994). *Leadership and the new science: Learning about organization from an orderly universe*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Whitney, D., Trosten-Bloom, A., & Rader, K. (2010). *Appreciative leadership: Focus on what works to drive winning performance and build a thriving organization*. New York: McGraw-Hill.

Wood, M. (2005). The Fallacy of misplaced leadership. *Journal of Management Studies*, 42(6), 1101-1121.

Yin, R.K. (2013). *Case study research: Design and methods*. Sage Publications.

Zouwen, T. van der (2011). *Building an evidence based practical guide to Large Scale Interventions*. Eburon Uitgeverij BV.

Dialogo met Persoon A.

1. Optics

JvD: Het idee van Optics was baanbrekend en zou niet tot stand zijn gekomen als we niet de dialoog met de externe wereld waren aangegaan over de problematiek die ons bezighield. Wat zijn jouw ervaringen rond Optics?

Het feit dat veel industriële organisaties de dialoog aangaan, dus niet uitsluitend informatie zenden (traditionele opvatting van communicatie) maar de communicatie interactief maken, is een beweging die je steeds meer ziet. Denk maar aan bezoekerscentra van Shell en Miele. Organisaties volstaan niet langer met eenrichtingsverkeer, de burger wordt steeds kritischer en organisaties moeten zich tegenwoordig verantwoorden/inzicht bieden in hun bedrijfsprocessen (bankwereld). Het idee van Optics vind ik niet baanbrekend in de zin van de dialoog met de externe wereld opzoeken. Wel had E.ON daarmee een soort pioniersfunctie in de energiewereld.

Hetgeen ik echter wel baanbrekend vind is de dialoog die we aangingen met een organisatie als Greenpeace. Dit was nog nooit eerder vertoond, ongekend. En zeker voor Duitse begrippen was dit ondenkbaar. Wanneer organisaties onder vuur liggen bij Greenpeace gaan ze ofwel in de verdedigingsmode of ze houden de communicatie low profile. E.ON Benelux zocht de dialoog en wilde zelfs een samenwerkingsverband tot stand zien te brengen. Dat was toen rond biomassa verstoken op een kolencentrale.

De organisatie en voorbereiding rond Optics, het zoeken naar het onderwerp voor de dialoog, het zoeken naar de juiste sprekers. De meer op de politiek gerichte ochtenddebatten en diners rond CCS. En natuurlijk de dialoog met Greenpeace in het PSV stadion, wat toch wel een happening was.

Het heeft duidelijk indruk gemaakt op bepaalde stakeholders uit die tijd, maar vooral op het management destijds in Duitsland. De manier waarop er gecommuniceerd werd met een sterke idealistische milieuorganisatie was totaal nieuw voor hen. Het heeft uiteindelijk niet tot andere inzichten geleid bij Greenpeace. Maar ik denk dat het van groot belang is geweest voor politici die vaak betrokken werden in die debatten. Met name ook de ochtenddebatten. Juist door die dialoog hebben zij meer inzicht verkregen in het gecompliceerde energievraagstuk. Als bedrijven dat veel meer zouden doen, politici uit zouden nodigen, dan krijgen die politici een veel betere begripsbasis. Dat was destijds ook zo met de SP en de blogs die Paulus Janssen schreef.

JvD: Ik merkte zelf dat ik ook die verdieping nodig had, anders werd het te veel een speeltje en voelde ik me er niet senang bij, om mezelf eraan te kunnen committen en het geloofwaardig te kunnen doen.

Communicatie hield wat afstand omdat Pilgrims zo veel terrein had gewonnen. Ze kwamen te dichtbij. We hadden zelf niet de capaciteit en kwaliteit om het intern te organiseren. Daarbij had ook Pilgrims een commercieel belang, waarbij interne communicatie niet te slim moest worden. Interne communicatie was te slap en nam te weinig acties. Resultaat was prima. Later is het omgezet in samenwerking met het FD en verder als energithema uitgemolken.

2. CoP's

JvD: Het CoP's initiatief was een dialogische manier om de onderlinge samenwerking en betrokkenheid in de organisatie te vergroten. Mijn inspiratie die ik probeerde over te brengen met mijn BMW- en later ook SAAB-verhaal over Operational Excellence sloeg aan.

Het sloeg aan bij de mensen die openstonden voor verandering en die geïnspireerd wilden worden. Bij de traditionele meerderheid echter niet. Die vonden het een vreemde benadering die ze niet gewend waren. Collega's op de communicatie-afdeling (stijf, Duits) vroegen waar de presentatie met de bullet-points was: waar is de tekst, ik zie alleen maar plaatjes van auto's? Andere reacties waren juist: fris, het is anders. Ben je tegen verandering dan zeg je: wat is dat voor vreemde Nederlander.

JvD: Voor mij was het wel een manier om in gesprek te komen met de zaal, en de zaal ook inzicht te geven in ideeën die bij mijn leefden. Er waren wel mensen getriggerd, anderen werden ook belemmerd door de taal. Mijn stijl van leidinggeven (proberen bottom-up energie te genereren) stond haaks op wat de organisatie (top-down) verwachtte. Ben jij het daarmee eens?

Ik ben het er volledig mee eens, die stijl werd niet begrepen omdat de organisatie (alle medewerkers inclusief management) het niet gewend zijn. Men is immers gewend dat de informatie van bovenaf komt. Als dat opeens andersom gaat, kost dat tijd. De meeste collega's betrokken in het CoP initiatief kwamen pas in actie toen het management (jij in dit geval) de noodzaak nog eens benadrukte in een bijeenkomst onder leiding van Marc Coenders. Daarnaast werd het concept niet door iedereen begrepen. Het feit dat er aan knowledge sharing geen target was verbonden was 'vreemd'. 'We hebben een target nodig, het moet meetbaar zijn'. Het delen van kennis zou op een natuurlijke wijze moeten verlopen, onderdeel moeten zijn in organisaties, verweven in de cultuur van een organisatie.

JvD: De fysieke afstand tussen mensen in een grote internationale organisatie is hierin een belemmering en kan niet eenvoudig met moderne communicatiemiddelen overwonnen worden. Wat vind jij daarvan?

Moderne communicatiemiddelen kunnen kennisdeling in een grote internationale organisatie makkelijker maken, echter wel in een organisatie waarin kennisdelen gemeengoed is en niet als bedreigend gezien wordt. Er is een mentale omschakeling nodig bij de medewerkers (inclusief management) om kennisdeling mogelijk te maken. Als die omschakeling heeft plaatsgevonden is de fysieke afstand in een grote internationale organisatie een minder grote belemmering, die waarschijnlijk met moderne communicatiemiddelen overwonnen zou kunnen worden.

Het is dus meer een kwestie van cultuurverandering, als het niet meer als bedreigend wordt gezien. Als dat bereikt is, dan zal de fysieke afstand waarschijnlijk ook overbrugd kunnen worden. In het leger (uit leesmateriaal Marc Coenders) werkt het prima: men heeft een gemeenschappelijke vijand en daarmee hetzelfde doel.

JvD: Maar bij E.ON hebben we ook een gemeenschappelijke vijand (concurrentie, markt)!

Ja maar we hebben ook interne vijanden, en die zijn vaak belangrijker dan wat er buiten gebeurt. Mensen die misschien slimmer zijn, een betere opleiding, jonger of ambitieuzer. Er spelen zo veel interne politieke factoren een rol, waardoor je belemmert wordt om kennis te delen met anderen. Als dat zou veranderen, dan wordt het veel minder problematisch om een plant manager in een ander land op te bellen.

JvD: Wat kan de leiding hieraan doen, want daar ging het me om?

Ik denk dat de top in Düsseldorf daarin een belangrijke rol vervult: er moet eerst rust in de tent komen, niet meer almaar veranderen, en daarna kan er substantieel aan de cultuur gewerkt worden. Misschien dat een bedrijf als E.ON pas over 10 jaar klaar is voor cultuurverandering, als de organisatorische veranderingen tot rust zijn gekomen.

JvD: Dat is een hele interessante: eigenlijk heb je in deze turbulente omstandigheden dit soort initiatieven als kennisdeling juist heel hard nodig; maar omdat alles zo verandert is er te weinig stabiliteit in de onderneming en bij het management, te weinig veiligheid bij mensen, om te durven delen met anderen.

Stel je voor dat je in angst leeft dat je je baan kwijt raakt, en je zou dan toch je kennis gaan delen; waarvoor zou je baan dan op een gegeven moment nog nodig zijn? Dan hou je je informatie vast, dan houd je je troef vast.

Duitsers lijken wat meer afhoudend te zijn. Zelfs de VP die dit initiatief moest/mocht leiden, begreep het niet goed en zei: 'er zit geen target aan, ik moet toch iets zichtbaar kunnen maken (successen), het moet meetbaar zijn'. Ook het management moet doordringen zijn dat het zo niet werkt, maar dat het onderdeel moet worden van de cultuur, en dat je daarmee kennis levend kunt houden. Het kreeg pas echt een boost toen jij erbij kwam en vertelde hoe belangrijk je het vond. Iedereen was enthousiast en 'ready to go'. En toen de VP er weer bij kwam, toen zakte de energie weer in, en dat kwam omdat hij het niet begreep.

Je wilt een beweging creëren, maar je hebt wel mensen nodig die het begrijpen. Er werden ook politieke spelletjes gespeeld, o.a. door een van de country directors. Ik kan er niet mijn vinger opgelegd krijgen waarom deze er eigenlijk op tegen was. Een van de VP's begreep het niet goed en de ander die het idee had dat hij met werk werd overladen.

Je kunt niet in een constant veranderende organisatie dit soort bewegingen tot stand brengen. Het verandert teveel, het management verandert te vaak, er zijn steeds weer nieuwe initiatieven, daar is E.ON heel goed in, er wordt niets afgemaakt, dat zie je ook heel veel. Je krijgt dan een organisatiecultuur, met mensen die nergens meer vertrouwen in hebben. Dus waarom zou ik kennisdelen, dan zeggen ze: 'schei uit', ze zien het weer als een nieuw project. Overmorgen of volgend jaar is er weer wat anders: 'nou daar begin ik niet aan, aan dat kennisdelen'. Dit is een hele foute omgeving om dit soort initiatieven tot stand te brengen.

JvD: hoe was dat bij EC&R, met name tav het effect van vele wisselingen in de leiding?
EC&R vond het eigenlijk heel vervelend om met Generation te fuseren. Vooral de Amerikanen die naar Essen waren gekomen, die waren trots op wat ze gepresteerd hadden: schone energie, je draagt bij aan de maatschappij etc. Wat ik gemerkt heb in Hannover en ook in Essen is dat mensen op slot gaan, ze wachten af. Waarom zou je heel veel energie steken, als dat volgend jaar ook weer anders is.

3. Leiderschapsstijl

JvD: Ik schrijf over een kanteling in mijn leiderschap in de loop van de tijd van logisch naar meer dialogisch. Wat vind jij daarvan, heb jij daar iets van gemerkt?

Ja, ik heb een verandering gemerkt. De dialogische leiderschapsstijl heeft ook mijn voorkeur. Vroeger had je een logische leiderschapsstijl vanuit het modernisme, zoals je dat zelf beschrijft, bovendien was je zeer directief, hetgeen waarschijnlijk te herleiden is naar je leidinggevende functie in een power plant in die tijd. Je stond bekend als de directeur met het credo 'it's my way or the highway'. Ik heb het

langzaam zien veranderen in een meer dialogische stijl, waarin je af en toe nog terugvalt op het vertrouwde logische.

Je bent zeker veranderd, positief veranderd, vind ik zelf. Alhoewel ik destijds ook al in 1-op-1 gesprekken zag dat je heel anders acteerde dan in een groep (dan kreeg je het autoritaire over je). Tijdens de Fleet Board Meetings ging je veel meer op een dialogische manier aan het werk. Af en toe viel je terug op de logische vorm: daar waarin je medewerkers geen duidelijke actie namen, of hun mening niet goed konden onderbouwen, dan kwam het logische vanuit je oude leiderschapsstijl naar boven. Dan zaten ze te lang te dralen. Hebben jullie dat gecheckt, wat is de status? Dan viel je terug op je oude stijl.

JvD: Was dat productief?

Ja, dat was productief, die mensen hadden dat af en toe nodig. De ruimte die ze van je krijgen die pakken ze niet, maar dat zijn ze niet gewend. Dat hadden we bij EBX ook wel: waarom delegeer je niet meer, maar je zag dat ze het niet oppakten en dan nam je het zelf weer over. Anderen vonden dat wel gemakkelijk, want dan konden ze ook geen fouten maken. Je wilde wel, maar je zag dat er niets uitkwam.

Je had wellicht specifiekere moeten zijn: luister, ik bied je die ruimte, maar dan verwacht ik ook dat je het zelf zal invullen. Mensen waren dat soort leiderschap niet echt gewend, en toch gewend dat hun baas vertelt wat die doet. Jij verandert, maar die ander moet ook mee veranderen, om het tot een team te maken.

JvD: Welke dialogische en logische aspecten zag je terug?

De dialogische aspecten heb ik vooral tijdens de teammeetings gemerkt met jouw Steam Fleet. Tijdens de conferentie (fishbowl) en vooral ook tijdens de 1-op-1 gesprekken. Op momenten waarop jouw medewerkers geen duidelijke actie namen of niet duidelijk een opinie naar voren konden brengen over een 'issue' dat goed onderbouwd was, kwam het logische aspect vanuit je oude, vertrouwde leiderschapsstijl naar boven en nam je de touwtjes in handen. (zo is 't, zo moet 't).

JvD: Zijn er nog andere opmerkingen die je zou willen maken, ivm mijn leiderschap?

Nou, als je er succes mee wilt boeken, met jouw manier van leidinggeven, dan werkt het positief uit als je van tevoren zou vertellen aan mensen wat je van ze verwacht. Stel je zit in een nieuwe baan, dat je dan zegt: ik heb de laatste jaren een verandering doorgemaakt: ik ben niet een baas die jou gaat vertellen wat je moet doen, ik geef je de ruimte. Dus expliciet maken wat je van mensen verwacht. Want dat kan wel eens tot verwarring leiden (bij jou en bij anderen). Dus duidelijker je stijl en je verwachtingen uitspreken.

4. Reflective Practitioning

JvD: Heb je iets gemerkt van mijn reflectieve praktijk?

Ja, af en toe vroeg je wel eens 'n reactie op de manier waarop je leiding gaf, ook al in de Benelux. Dat betekent dat je er toen al mee bezig was. Ik denk dat zich dat verder doorgezet heeft in de jaren in Duitsland. De hele onderzoeksperiode voorafgegaan aan het schrijven van je proefschrift, heeft je volgens mij meer inzicht gegeven in je huidige stijl die je intuïtief ontwikkeld hebt.

Destijds merkte ik al dat je er in je hoofd mee bezig was, er was toen nog helemaal geen sprake van een proefschrift. Je vroeg dat wel eens na een gesprek met een van de direct reports: wat ben ik toch een slechte manager, hè? Hadden ze weer niet gedaan wat je verwacht had: had je het anders kunnen doen. Ik denk dat zich dat verder doorgezet heeft in je tijd in Duitsland. Het schrijven heeft je meer inzicht gegeven in je stijl, die je intuïtief al aan het ontwikkelen was, hier bij E.ON Benelux al. Ik merkte dat je een verkapte feedback vroeg, als je door de bomen het bos niet meer zag.

5. Beoordelen en belonen

Je zou iets aan de cultuur moeten doen om de juiste instelling te bereiken, en dat gaat niet puur op KPI's en de daaraan gekoppelde bonus. Zeker bij ongemotiveerde medewerkers, die zullen zich met name op de elementen van belang voor de bonus richten: 'Als ik die 3 KPI's heb afgewerkt, dan ben ik weer boven jan'. En als iets niet in de KPI's staat, dan zullen mensen niet snel genegen zijn iets daarbuiten op te pakken. Het kan ook juist tot ontevredenheid leiden.

Dialogoog met Persoon B.

1. Context

In de context speelt ook mee: met welk land of nationaliteit heb je te maken. De marine is haast een andere manier van leven. Ook de entiteit van E.ON Benelux was een heel andere dan die van E.ON Generation. In Duitsland zijn de mensen heel erg technisch en relatief weinig procesgericht, daar moet je in je benadering rekening mee houden. In UK heel sterk procesgericht, dat geldt ook voor de professionals, ze doen veel aan risk-management. Als je daar alleen op techniek aanspreekt, dan wordt dat niet als prettig ervaren. Nederland zit daar misschien tussenin. In Brazilië zijn ze ook op techniek gericht, maar willen ze ook wel graag duidelijke procedures hebben. Brazilië is een relatief bureaucratisch land, wat ook lang niet altijd werkt.

2. Veiligheid als vehicle voor OE

Veiligheid werd vanaf het begin gebruikt om een nieuwe manier van werken in te voeren, meer processen, transparantie, continue verbetering. Veiligheid als vehicle om ook de rest van manier van werken aan te passen. Maar de vertaalslag naar andere processen (met name O&M) werd minder goed gemaakt. E.ON heeft geen O&M-cultuur weten te realiseren, wel op onderdelen, maar niet op het geheel, terwijl het bedrijf 70% O&M is. Dat ging veel beter bij Arco Chemical (heeft hij gewerkt) en Shell. E.ON was heel erg top-down (iedereen keek naar F. en andere hogere leidinggevendenden) en heeft daardoor juist hoge risico's gelopen. Hij heeft zelf veel gedaan aan PAS55 (nu ISO55000), het procesmatig goed neerzetten van het onderhoud. Maar dat gaf bij andere interne stakeholders weinig weerklank. UK is ook in deze tijd doorgegaan op de manier van werken die men daarvoor ook al had. In de laatste jaren is er weinig vooruitgang geboekt in de cultuur van een bedrijf die heel veel centrales heeft. Er was weinig dialoog, wel op het gebied van veiligheid, maar de vertaalslag naar O&M is niet gemaakt. E.ON is 'extreem slecht' in het mobiliseren van competenties, competenties die juist wel in hoge mate aanwezig waren. De beste experts op elk gebied dat het verschil kan maken op een centrale, zitten bij E.ON, maar het inzetten daarvan blijft sterk achter: en dit ligt aan het top-down organiseren van een bedrijf. E.ON AS had heel goede competenties, maar er moest in concurrentie met externe bedrijven worden ingekocht en de inkoopcentrale had de macht en besliste. Dat gebeurde bij E.ON UK wel, door de strategische keuze voor turbine-onderhoud door de interne afdeling (E.ON PES in UK).

3. Appreciative Leadership en HRD

JvD: Komt dat niet door het ontbreken van een meer waarderende leiderschapstijl (kijkend naar je competenties), maar altijd kijken waar het mis is?

Ik ben het daar volledig mee eens. Ik zie het nu bijvoorbeeld ook op de Amerikaanse school waar mijn kinderen zitten: alles is 'awesome' en 'great' en dat werkt heel positief en stimulerend, je ziet daar een heel groot effect van uitgaan. Hij is daarin zelf ook heel erg veranderd in Brazilië, waarin hij veel meer positieve feedback probeert te geven. Je ziet de prestaties daardoor verbeteren. Dit moet wel de basisgedachte zijn, dat moet in de dagelijkse gang van zaken aan de orde komen. Als mensen vragen om feedback dan hebben ze er recht op, en moet je dat op een zorgvuldige opbouwende manier doen. Tenzij je van iemand afscheid wilt nemen.

JvD: Je zegt dan eigenlijk tegen 80%: je hebt hard gewerkt, maar het is toch niet helemaal in orde. Ik denk dat de effecten daarvan enorm onderschat worden. Is wellicht helemaal niet zo specifiek voor E.ON, maar ook toepasbaar voor andere bedrijven. Het reflecteert heel sterk het denken van de top, dat voor hen misschien een drijfveer is. Maar dat geldt misschien helemaal niet zozeer voor grote groepen van mensen die goed functioneren, en gewoon willen horen (en nog niet eens in geld) dat ze goed gewaardeerd worden. Je bent een goede kerel, en ik ben blij dat je erbij bent en dat dit is opgelost.

HR Development is één groot vraagteken, bij E.ON is dat niet ingevuld. Cultuur is tegelijkertijd belangrijk om goede prestaties te leveren. Maar in de geldelijke sfeer wordt je niet beloond op de wijze waarop je werkt. Als de cultuur zou moeten zijn: open, samenwerking e.d., ze je dat niet terug in de beloning. Hij heeft het gevoel dat je dit los van elkaar moet zien, verschillende gesprekken moeten hebben voor de KPI's. Link HR-beleid en cultuur is niet zo goed aanwezig. De systematieken die worden toegepast (hij was daarvan wel een voorstander) die demotiveert 80% en motiveert maar 20%.

JvD: Hoe zat dat dan bij de Marine waar je werkte, waar aan leadership development wordt gewerkt?

Strategieën en modellen daarvoor waren voor hem niet zo zichtbaar, hoewel er wel specifieke cursussen voor werden gegeven, en zat ook niet in de cultuur van Defensie, met een historie van 250 jaar. Je zit dicht op elkaar qua mensen, werkt nauw met elkaar samen, er is een sterk homogene cultuur door het hele bedrijf heen. Op die manier worden mensen ontwikkeld. Dat is het mooiste, dat het niet zichtbaar is, maar vanuit de cultuur als 'vanzelf' ontwikkelt. Hij was nooit zo'n voorstander van een specifieke leiderschapsontwikkeling, maar ziet dat liever vanuit de carrière-ontwikkeling, wie wordt er gepromoveerd etc.

JvD: Gebeurt dit dan op die manier bij E.ON?

Ik denk het niet, wie maken dan hele snelle en goede carrières en wie niet? Er is niet één cultuur, er zijn verschillende landen. Potentieel uit lagere managementniveaus komt er ook niet altijd uit. Een aantal mensen komt terecht bovendien, maar dit

beeld is niet consistent. Het ligt veel meer op het persoonlijke vlak van leidinggevende (in mijn geval is mijn direct leidinggevende dat, en die is werkelijk geïnteresseerd) maar daarbuiten nauwelijks (ook door het wegvallen van jou uit E.ON). Leaders daarbuiten geven zelfs op een directe e-mail voor een gesprek geen reactie (geen interesse), en het bedrijf toont daarin geen interesse. Relevante leidinggevendens zouden langs moeten komen, interesse tonen, een band moeten proberen te vormen etc. Hij denkt dat andere mensen soortgelijke ervaringen hebben. Je kunt allerlei dingen doen zoals mentoring. E.ON doet dat dan, gaat heel snel in de procedures, waarbij iedere manager 3 mentees heeft en ze 2x per jaar met elkaar moeten spreken. Maar het blijven lapmiddelen, zit niet in de cultuur, E.ON is er niet goed in.

4. OE als visie

Is het ermee eens dat dit een beproefd concept is voor het type business dat E.ON runt. Zoals je het beschrijft kan ik me er heel goed in vinden. Professionals (vooral in meer leidinggevende rollen) vinden het een interessant thema. De vertaling naar het kwaliteitssysteem is hij voor onze business niet zo enthousiast over, is waarschijnlijk voor elke industrie ook verschillend. Hangt af van het risico dat je loopt, bij de hoogste risico's moet je mogelijk wel naar systemen. Je moet dus niet te snel generaliseren naar verschillende bedrijfstakken en het juist per bedrijf toespitsen. Hij vond het idee van minimum standards een heel goede: simpele processen, want daarmee creëer je ook een cultuur. Op zo'n manier werken wij (dat is bij E.ON wel gelukt met de veiligheidscultuur, want daar liggen de hoogste risico's). Maar in het introduceren van minimum standards op O&M is E.ON ook niet goed, met uitzondering dus van veiligheid en bijvoorbeeld AERO (risico vs investering). Daar zijn mensen voor te interesseren, en kies dus een beperkt aantal thema's (bijv. Advanced Condition Monitoring), daarmee maak je de cultuur, krijg je discussie over de landsgrenzen heen. Dat moet je meer van bovenaf bepalen. Heel grote schades op de verschillende centrales, op een aantal kritische equipments doen sommigen maar waar ze zin in hebben, en daar wordt veel te weinig mee gedaan. Je maakt daarmee aansluiting naar technici en anderen. Ander leermoment van hem was dat je in plaats van processen en procedures veel beter naar een minimum standard kon gaan. Derde leerpunt is voor hem: de deep-dives die veel meer verdieping gaven op deelaspecten van de operatie. Anders blijf je altijd aan de oppervlakte.

JvD: Zeg je nu je moet meer top-down doen? Of zeg je, je moet meer relationeel doen, je bereikt de mensen niet, je komt nooit tot het goede gesprek?

Hij pleit voor dramatisch minder regels en procedures, en alleen minimum standards. Een paar dingen waarmee je een O&M cultuur wilt neerzetten, implementeer die juist op een veel strictere wijze (top-down).

5. SI

JvD: 't Moet op een dialogische manier (niet in je eentje bedenken en dan implementeren)

en het helpt als gesprekspartners ook goed in (post)modernistische methodes getraind zijn.

Om 't gezamenlijk te doen, dialogisch is inderdaad heel goed, bijvoorbeeld Vinkeveen. In Noordwijk liep het echter veel minder, ging er met minder energie weg dan erheen. Manier van werken is goed, in dialoog. Gedurende het jaar moet er wel meer opvolging zijn. Ook de quarterly business reviews die we bij E.ON Generation kenden was eigenlijk te weinig frequent. Hij doet het nu op maandbasis, dan is er veel meer interactie. Je werkt gezamenlijk aan een strategie en die evolueert ook continu. Dan wordt het een natuurlijker proces en zijn mensen er meer aan gewend en minder gespannen (i.t.t. jaarlijks, waar het een onnatuurlijke, te gespannen setting wordt. Wat voor hem persoonlijk goed gewerkt heeft is als het gehele team met de laag eronder bij de maandelijkse evaluatie aanwezig is. Je kunt zien hoe ze het doen, je kunt ze beoordelen. Wat in Duitsland heel goed werkte was het benoemen van een aantal key-projects, omdat dan de verantwoordelijkheid duidelijk is en je mensen kunt betrekken. Discipline die het vereist om het goed te doen, is wel heel moeilijk op te brengen.

JvD: Het werd op Steam Fleet niveau al gauw amorf en bureaucratisch door de toegenomen afstand en complexiteit. Alleen ter voorbereiding ligt er al een pak van meer dan 100 pagina's, dus er zitten grenzen aan hoe je dat dan nog aan kunt pakken, daar heb ik altijd mee geworsteld.

De kritische taken werkt erg goed, dat doet hij ook per centrale, daar zet hij iemand op die dat dan stuurt. Itaqi: kritische taken: kolenlogistiek en organisatie. Alleen dat werkt al. In het congruentiemodel bepaalden we de kritische taken, de formele organisatie, maar je moet niet onderschatten wat dit ook voor impact had op mensen en cultuur. Bepaalde culturele aspecten kwamen daarmee ook in de focus, zoals transparantie en dialoog. Hij heeft graag een executie-cultuur ('doen') en samenwerking voorop staan. Ook aan people kun je eenzelfde gedachtengang volgen: je geeft mensen een project rol, en als ze het goed doen gaan die beoordeeld en bevorderd worden.

6. Mijn leiderschapsstijl

Hij heeft wel een bepaalde ontwikkeling gezien, en gezien dat ik daar bewust mee bezig was. Ik liet ook merken dat ik gecoacht werd en daarover sprak met andere mensen. Ik concentreerde op de belangrijkste aspecten voor de business. Dat was in de EBX tijd MPP3, de aankoop van NRE en de reputatie op kolen. De laatste jaren heb ik heel veel gedelegeerd naar mij en naar mijn collega toe. Hij heeft mij ervaren als heel veel gedelegeerd, omdat ik me op andere dingen richtte, wel op veiligheid

maar niet op O&M en wel heel erg supportive. In de laatste jaren zag hij 'van buiten' dat ik veel meer dialogisch bezig was, en dan gaf ik hem feedback hoe hij het beste vooruit kwam, waar hij op moest letten (dat hij veel te lang van stof was, of te weinig aan stakeholder management doet). Dat deed ik heel sterk, alleen dat had voor hem beter gewerkt als het in de normale werksfeer past. Op individuele momenten kreeg het te veel lading voor hem, hij zag het niet als negatieve kritiek, maar moet ook niet te serieus zijn, liever vanuit de onderlinge samenwerking.

Als hij het hele stuk leest over de manier van leidinggeven, dialoog, de mens meer centraal stellen, daar kan hij het alleen maar mee eens zijn. Hij heeft mij altijd als heel erg supporting ervaren, heel positief, maar ik stond er zelf verder vanaf omdat ik andere prioriteiten had.

E.ON heeft ook een leiderschapsmodel (assessments etc), zoek je dan één type leider, of zoek je verschillende types daarbij uit?

Dialogoog met Persoon C

Voor mij was het lastig om goed beeld te krijgen van de tijdslijnen in jouw carrière en de ontwikkelingen in leiderschap, om bepaalde uitspraken te kunnen valideren over welke praktijken het ging. Ik vond het leuk om te lezen, ook omdat ik daardoor dingen begon te zien om me heen: zoals het onderscheid tussen modernistisch en postmodernistisch leiderschap in mijn huidige werkomgeving.

1. Leiderschapsstijl

Dialogosessie, heisessies; in het begin vond ik je dwingend en sturend (modernistisch), er zit een logica in het voeren van een bedrijf, ik vind S. daar ook heel goed passen. In het begin wilde je de dialogosessies met bijvoorbeeld de OR echt gedirigeerd hebben, om maar niet voor verrassingen te komen staan. Later heb ik je daar veel meer vertrouwen in zien krijgen, waarin je prima met verrassingen kon omgaan, en daar veel relaxter instond, en daar kon je dan gemakkelijk en soepel op reageren en dan nam de waarde ook toe. Onze heisessie waren van het begin af aan open en constructief. Als er meer druk op kwam te staan, dan viel je duidelijk terug op de logica. In het begin was dat dus de gehele tijd jouw stijl, later veranderde die, en was het alleen onder stress dat je er op terug viel. Een van de voorbeelden aan het begin van jouw tijd in Hannover: toen was je heel gedetailleerd tot een taakbeschrijving overgegaan.

JvD: Ik heb niet de pretentie gehad om taakomschrijvingen te geven, wel om het te delegeren en duidelijk te zijn in de verwachtingen die ik had, en randvoorwaarden die ik zag. Dus de vraag was: hoe delegeer je eigenlijk?

Ik zou zo'n gesprek graag hebben in de zin van: welk doel willen we bereiken, en dan wil ik graag zelf bepalen hoe dat doel te bereiken. Als voorbeeld: hoe konden we elkaar niet vinden, rond veiligheidsmanagement met toolboxen? Dat verandert het gedrag van mensen bijvoorbeeld niet, daarin vul je teveel het 'hoe' in op een manier die voor die groep van mensen in de praktijk niet werkt. Daarin zet je teveel het systeemdenken tegenover het gedrag van mensen. Daar kon ik destijds niet goed mee verder, omdat S. en jij daar wel in geloofden en dat ook zo inzetten. Een ander voorbeeld is de follow-up van de 'one-E.ON' dialogosessies, waarin de ideeën verder opvolging moesten krijgen, waarin Senior Managers niet voldoende hun gedrag veranderden. Dus het idee was goed, maar het gedrag werd onvoldoende daarmee veranderd, en mensen haakten voortijdig af. Het afvinken van de systeemeisen tov het werkelijk veranderen van gedrag staan hiermee met elkaar in conflict.

JvD: Hoe ondervang je dit dan eigenlijk vanuit de leiderschapsrol?

Wat ik daarvan geleerd heb: als verander-team ontwikkel je de instrumenten en dan zie je of het succesvol is, maar de lijn moet het doen. Het moet bij de lijn wel in de beoordeling zitten, belangrijk genoeg maken en erop aanspreken. Op het moment dat je dat delegeert naar een projectteam (zoals bij One-E.ON Benelux) dan raak je dat kwijt, dan ontspoot het feitelijk. Het project was daarbij ook nog een keer vanuit Duitsland als concept opgelegd, waarbij ook weinig opvolging werd gegeven.

Dat vond ik leuk aan een van jouw opvolgers die ongelooflijk bevlogen was voor de cultuurverandering. Stond er soms wel weer héél ver vanaf, en gaf wel erg veel vrijheid. In het begin ging dat heel snel, en dat bleef ook, totdat hij wegging, toen stopte dat ook weer. Bleek daarmee niet sustainable. Dat lukt dus alleen als er een leider is die dit blijft benadrukken. Het gaat om het belangrijk vinden, dat in de relatie duidelijk maken. Hij is hét voorbeeld van relationeel leiderschap, hij zette het doel, en liet het dan aan je over. Hij was enorm gebrand op het belang

JvD: Hoe was dat bij mij?

Je stuurde die tijd heel erg op de processen en de instrumenten, en veel minder op de mensen en cultuur. Later werd dat steeds sterker. Heisessies werkten goed, maakte mijn eigen functioneren ook gemakkelijker. Alleen dat proces werd gefrustreerd omdat het door de mededirecteur gesaboteerd werd. Dan kan het niet werken. Ik kan me ook het ondermijnende herinneren op het moment dat er een mistelling in Fte's was, waar de mededirecteur elke keer weer aan refereerde. Elke vergadering moest dat weer. In zo'n sfeer kun je dit soort ontwikkelingen niet goed inzetten. De omstandigheden stonden dit dus niet toe. Als er zo iets raars in de top van de organisatie zit, dan maakt modernistisch/postmodernistisch allemaal niet uit, dan werkt het niet. Er is altijd duidelijk een leiding nodig die eenduidig de verantwoordelijkheid heeft en de beslissingen kan nemen. Tijd van G. die dacht dat hij geen baas meer had, en alles kon maken, dat werd te gênant voor woorden. Er is dus een leider nodig, die helpt met betekenis geven en daarin eenduidigheid kan geven waarin het beste bewogen kan worden. Dat vond ik ook goed tot uiting komen in de heisessies die we met een vrij divers team van teamleden konden hebben.

De context speelt dus een belangrijke rol: het gaat er niet alleen om of die omgeving sterk modernistisch is, het gaat er ook om wat de formele structuren zijn, want met S. werd er een gemeen machtsspel gespeeld dat de boel ondermijnde en feitelijk door Duitsland werd getolereerd, dit is feitelijk een organisatiefout. De botsing zie je met F. in Duitsland: er wordt dagenlang gesproken over projectstructuren en processen, en dat paste voor hem niet.

(Rond vervanging bij ziekteverlof en reorganisatie)

Toch de keuze die je maakt is: je kiest voor de man, dus relationeel. Dat je zo met de planning bezig bent geweest, is om dat uiteindelijk ook mogelijk te maken. Daarmee kon deze oplossing uiteindelijk ook werken. Dus je was daarin sterk relationeel gericht.

JvD: Heb je veranderingen gezien in mijn stijl?

Vind ik lastig aan te geven. Voor mij zat de inspiratie er met name in dat je (relationeel) probeerde me te laten ontwikkelen, en met name ook t.a.v. de meer modernistische elementen.

JG: Jij bent heel goed in het accepteren van mensen zoals ze ook zijn, en daar wat aan proberen toe te voegen, dat kan alleen maar als je relationeel bent.

Mijn sollicitatie heeft 6 maanden geduurd, hoe graag willen ze me nu eigenlijk, op een gegeven moment zat er een klik en was duidelijk dat het onderlinge vertrouwen groeide en dat je me wilde laten ontwikkelen in een kant die je zelf goed beheerste en ik nog niet. Je dwong me daarin ook (te plannen), dat was buiten mijn comfortzone, onplezierig, maar het ontwikkelt wel en werkt inspirerend. Als je alleen maar in je eigen comfortzone blijft, gebeurt er ook helemaal niets. Ik zag dat er dan wel wat gebeurde, en dat het me ook wat bracht, en dat werkte heel inspirerend. Je legde uitdagingen op en dat bracht ook meer.

Wat ik weet van gesprekken met mensen van Generation, dat mensen het heerlijk vonden als je met ze kwam praten, omdat je het leuk vond en wist waarover het ging. Dat is voor mij een heel duidelijk voorbeeld van relationeel leiderschap. In het begin was dat anders, nog onwennig en ongemakkelijk, maar daar heb je je duidelijk in ontwikkeld. Op het moment dat je er was, en gewoon gemakkelijk praatte met mensen in die omgeving, dat mensen dat uitermate waardeerden en motiveerde. Op de commerciële vloer kwam je nauwelijks ook omdat je er veel minder van wist. In de comfortzone van productie kon je mensen gemakkelijk benaderen, vertrouwen geven en mensen daarmee kon inspireren.

2. SI

Bij verandertrajecten is er niet één oplossing, je weet niet wat de perfecte oplossing is. Op een gegeven moment moet je aan de gang, en eventueel pas je al doende je plannen aan je dan verworven inzichten aan. Wat ik heb gezien dat bepaalde voorstellen te lang in de plan-fase hangen, er moest steeds weer wat aan veranderen, en kwam dan niet vooruit. Je moet het dan niet dood-engineeren.

Waar ik heel erg van geleerd heb, wanneer jij maar bleef hameren op planning (de vorm, dat alle activiteiten juist voorin moeten liggen i.p.v. achterin) waardoor we

heel goed zagen waar de knelpunten zaten, en dat was heel goed. De uitvoering daarna liep heel goed. Dat pas ik nu ook toe op de one-to-two reorganisatie (splitsing van E.ON).

JvD: Wanneer kies je nu welke leiderschapsvorm, waar hangt dat vanaf?

Bedoelingen, wat we gaan doen en waarom, dat is heel motiverend, niet het hoe dus, de weg ernaar toe. Dan kan het doel me enorm motiveren. Daarnaast zijn er instrumenten nodig, een noodzakelijkheid die niet zozeer motiverend is, om de doelen ook te kunnen realiseren. De uiteindelijke vorm ligt dus voor een groot deel aan de personen waar je mee te maken hebt, waar liggen hun sterke punten en minder sterke punten. Hij wordt dus geïnspireerd door de visie, bedoelingen en doel en zal moeten worden 'gecoacht' tav planning. Een ander zal de planning al klaar hebben liggen, maar zal vooral moeten worden 'gecoacht' in het inspireren van zijn team, liefst op een meer persoonlijke manier.

3. HRM/HRD

Bij E.ON in het algemeen wordt enorm proces opgetuigd rond beoordelen en belonen, maar tegelijkertijd wordt het niet als zodanig belangrijk gevonden. Ook mijn eigen bonus over 2014 zal me, notabene door de HR-directeur zelf, die verantwoordelijk is voor het proces, slechts heel kort tevoren telefonische worden meegedeeld, en dat werkt niet. Als je zo'n proces niet belangrijk vindt, als je het instrument niet ook in wilt zetten om de cultuur te zetten, tuig het dan ook niet als een grote kerstboom op en zet het dan overboord.

JvD: Wat vind je van mijn stellingname over de inzet van beoordelingsgesprekken en dat de bonussen de intrinsieke motivatie ondermijnen?

Het beoordelingsgesprek is een HR-instrument dat onderdeel is van processen zoals onder andere (management) development, beoordeling, belonen, leren/trainen. Ik vind dat het beoordelingsgesprek te snel wordt gezien als een HR-formaliteit waaraan moet worden voldaan om de beloning te kunnen bepalen en te weinig constructief wordt ingezet om iemands effectiviteit te verbeteren. Het wordt daarmee meer een procedure/formaliteit dan dat het vanuit de overtuiging komt, dat dit betere mensen en een betere organisatie oplevert. De vorm/procedure is belangrijker geworden dan de inhoud. Ten aanzien van bonussen zelf, vind ik het een goed instrument als het t.b.v. de teamprestatie, dus collectief wordt ingezet. Als het met het bedrijf goed gaat, en een team heeft daaraan bijgedragen dan mag daar een extra beloning tegenover staan (of sterker: dan zou daar een extra beloning tegenover moeten staan en niet alleen een extra dividend aan aandeelhouders). Bij individuele bonussen is het een ander verhaal. Dat geeft veel gedoe, mede als je bedenkt dat uit onderzoek blijkt dat 95% van de mensen vindt dat ze beter presteren dan de collega's. Als je vervolgens een norm bepaalt, en

stelt dat 50% daaronder en 50% daarboven moet vallen, dan kun je verwachten dat dit tot problemen leidt. Mijn ervaring is verder dat er mensen zijn die gewoon goed hun werk willen doen, en dan wel zien wat voor bonus er uit rolt, dus ze blijven gewoon bij hun intrinsieke motivatie. Daarnaast heb je een groep mensen die vooral bezig is met het halen van de KPI's van de bonus, eventueel ten koste van ander werk dat ook aandacht nodig heeft, daar werkt het inderdaad verkeerd uit. Optimalisering van eigenbelang prevaleert dan ten opzichte van het bedrijfsbelang. Het stellen van de juiste KPI's zou dat moeten ondervangen. Dit kunnen naar mijn mening dan alleen weer algemene/team KPI's zijn. Simpel voorbeeld. Een KPI voor kostenverlaging doelstellingen op clusterniveau: indien de kostenverlaging een resultaatverhogende beslissing in een andere cluster in de weg staat, heeft het nastreven van deze KPI een negatief effect op de bedrijfsresultaten.

JvD: Ik mis daar wat bij E.ON, er ontbreekt ook een leadership programma.

Ik ben het er volledig mee eens. Er worden geen opleidingen gevolgd: ze weten het allemaal al. Er is ook een enorm bedrag gereserveerd voor management trainingen in Berlijn en in Parijs, en dat wordt niet gebruikt. Het zijn ook alleen maar open-trainingen, niet toegespitst op E.ON. We dichten aan managers bepaalde competenties toe waaronder het kennen van het operating model, waarbij een aantal functionele disciplines centraal worden aangestuurd (matrix-vorm). Maar ze vullen dat niet in, het enige is dat we een enorme bak met geld naar de trainingsinstituten schuiven. De top van het bedrijf straalt dit niet uit. We doen alles centraal, maar richten de rest van de organisatie niet op in (wordt vanuit powerpoints gestuurd en verder niet naar gekeken). De instrumenten worden ontwikkeld en vervolgens niet op getraind en dus uiteindelijk ook niet zo uitgevoerd. Succession planning en dergelijk moet gedaan worden, maar missen de werkelijke bedoeling.

Een goed voorbeeld dat ik zag t.a.v. relationeel leiderschap, is dat je destijds in Hannover (met S.) de processen opzijschoof, en zei: laten we nu eens over de mensen gaan praten, waarbij er echt een inhoudelijk gesprek ontstond over de prestaties van leidinggevenden.

4. Dialoog

Het meest duidelijk is: in de periodes dat het moeilijk en onzeker was en op het moment dat je een dialoogsessie hield en daar heel open over was. Dan stond je voor die grote zaal en je merkte dat dit vertrouwen en richting gaf. Dat had je heel duidelijk in je (zit in de persoon), en zag ik bijvoorbeeld ook bij Bernotat. Door het feit dat je authentiek bent, eerlijk, geeft dat veel vertrouwen en stabiliteit. Dat was heel duidelijk en overtuigend, was charismatisch, had gezag en was ook heel belangrijk en had een enorm effect. Dat had zelfs ook voor Sales nog een effect

(ondanks minder band met die activiteiten). Leiderschap op afstand: hoe kan ik mensen nog raken, zonder dat het direct in de persoonlijke sfeer ligt.

Dialogsessies zijn wel blijven bestaan na jouw vertrek, de organisatie ervan werd ook steeds gemakkelijker. Ook in de directie kwam een bepaalde vanzelfsprekendheid om dit op te pakken. Ook de samenwerking met de OR heeft een constructieve vorm gevonden die daarna gebleven is.

5. Kernboodschappen (op uitnodiging van JG)

JvD: Ik hoor nu wel wat duidelijker dingen van mijn effecten van optreden. Ik hoor nu wel een aantal dingen terug over relationeel leiderschap die ik eerder nog niet zo herkend had en zo zou benoemen. Ik heb inderdaad gezegd tegen hem: je bent gewoon 3 maanden weg, en neem die tijd, we regelen het en we doen het, dan sta je wel voor iemand. Ik denk dat ik dat ook in andere situaties heb gedaan. Een ander punt dat ik hoor is dat een stuk goed modernisme niet altijd leuk hoeft te zijn en je uit je comfortzone haalde, maar dat je daar ook wel van leerde en beter maakte. Dat hoort er dus duidelijk bij (het modernisme). En ook het mensen uit hun comfortzone halen, dat kan heel veel energie kosten, maar dat is van de andere kant ook nodig om verandering te bereiken, en een verantwoordelijkheid als leidinggevende die je hebt.

Dialogue with Person D

If you have a management team, the leadership needs to be adapted. I felt very much stimulated by my 'moving target' kind of idea, that when we arrived somewhere, I tried to move the bar further. I could see how we were really progressing on the topics we were working upon. I feel that it probably worked less well with some of the others, because they felt criticized.

1. Fleet Management Development

JvD: What I have learned is that it is important that you first move to the position of the other, and try to take him on from there. Possibly also to make explicit what you are aiming to do. Otherwise you can't take people with you, or a too limited part of the group.

I fully agree that we took quite some time to learn it, it takes 1-3 years to take the concept. The speech however got stuck (one of the colleagues mentioned it even 30 min before this interview) in the mind of people. It was very brave to bring it in the Generation conference, where there was some competition between the various directors. It was extremely successful. First it was in the top-executive Generation Meetings, later in the larger audience of the Steam and CCGT Fleet and then later again with the Global Fleet Management Center of Steam. The first one was most effective, it sorted effect afterwards, not immediately, outside of the room it was afterwards said that it was very unusual but very good. Biggest bang, they needed to digest the shock, but then started to understand and appreciate it. Also Jim saw this as a more inspirational way of talking with people. Probably it would have been even better first to try this on the smaller own team before presenting it to the wider group. We need also bigger events to trigger this.

JvD: In my view it is good a part of leadership to pay attention to people in such a way, I tried to increase the understanding of the requirements for the fleet, invite people to contribute.

By reading it, I could recognize a lot on what I was doing. What I did was quite atypical for E.ON with the COP-idea, which was directly dead after I left, too little critical mass yet. A lot of people were looking for security from the old system and left it. In the current E.ON environment, it is just some reflection what is lacking, we are caught in business delivery only. While the insecurity of the environment needs it actually, and the business delivery will not lead to more security.

When it was initiated (we had this disruptive change, we had this old EKW-structure with 3 VP's, business like in the past, just some different wording) security was away, people felt punished, not being needed anymore. There was no real contact between management en team, also as a consequence of 8 people

who couldn't stay, and the workers council felt bypassed by that. The people were not in the mindset of delivering their global role.

Therefore such an intervention was really needed and the atmosphere indeed changed very much with the program and it also became very visible at the pizza-meetings. We became better and better in it, and started to create a kind of a GFMC-feeling, except on the financial side. On the financial side one could see that their leader was not supportive. It was not possible for you as top-boss to overcome that.

JvD: I deliberately did not force him to come, also didn't have the formal power and I left it to his own insight.

What I have learned from that case, is that you have to dedicate time to get him on board. Or you have to recommend him to look for something else, because if one rotten tomato is in, then the idea is getting spoiled. So he didn't understand that we really had a problem with the group we had to overcome.

JvD: I wasn't sure about the outcome, and therefore also preferred to start small and to extend from there (with the controlling people and later also the people from LFMC Germany).

We were addressing emotions, trying to open the mindset, to create pride to work for the steam-fleet to create a certain passion. W.r.t. the leader in the financial area he should have been incorporated or should have been moved out.

2. Leadership development

JvD: Is there sufficient attention in the development of leaders in this respect, to perform this team development/organizational development type of activities?

There is zero attempt to develop such competences, there is no course available for it. There is no attempt to change the culture of the company. With the business excellence team there are some trials in the moment. No one is mentioning that word, how you can use the initial momentum to move the company culture. It is not existent to the knowledge of him. In ECR there was real pride on what they were doing, but now after the merger with Conventional Generation that has gone, and no one is reacting upon it. While it is very important to work on it.

JvD: Was the organization ready to be lead in a more dialogic, relational way?

Your part of the organization: yes. We were all three quite surprised how much impact the first workshop already had. The management team have all to radiate the same convincing idea that this is needed. I would have expected a longer journey to see the people moving, but on the contrary recognized quite early successes right from the beginning. We certainly would have failed to bring the

German organization in, because we couldn't really get the responsible manager engaged. The leader in the financial area started also to comment (more negatively) on the developments, which created a strange social dynamics.

JvD: What can you say about timing? I think it needs considerable time while in current times changes in management take place quite frequently. Especially in these times of complexity and uncertainty you need to involve everyone to understand and design actions, but also a certain stability in management is required. So should we still do it?

Depends very much on what you see as 'the organization' because the steam fleet organization moved faster than expected. This is because we as management team were very well aligned and were all convinced that we had to move forward like this, and the people felt that.

JvD: Are the effects still sustained? Despite the fact the location and structure has changed?

Yes I think so: the fleet people have moved to a large extent with the new organization, while the financial controlling people stayed behind! The fleet people had got a more open mindset, could see how they could contribute to the organization and were more flexible to adapt and to come over. We developed very much the idea of the value of someone's contribution, to be key for the success in the long run, independent from organizational structure, that would offer a better certainty than anything else. That was swallowed and eaten by the people. If you would have looked to the steam-fleet as a whole, we just touched the top-layer, we didn't change the culture of the organization as a whole. If you would have intended to get further, it would have been important to pay a lot of attention to the other managers in the steam fleet.

JvD: Will you do something with the learnings in your current team building?

When I read your thesis and started to think about it, I considered if I wouldn't do similar, but it doesn't belong to my natural style. I also recognize that there are quite different cultures in the current organization, and that the identification with the new organization (JvD: Next-Generation) is limited, also on management level, so something has to happen.

JvD: What do you think is the 'right approach' (modern/postmodern) in turbulent times, with a lot of insecurities around?

Yes I would try to do more of it. Where I do it is in the management team (4 direct reports and 4 managers belonging to an adjacent group) to get on the same level on mindset. For finding your culture it is important to get the management team aligned. But for the organization there is no direct impact yet.

3. Fiume Santo

JvD: I came to the conclusion it was very difficult to manage because of the many complexities (distance, culture, stakeholders, history). How do you look back on this, should we have left them alone?

No, because there are some voices already that 'in Germany we are stupid' in the sense that all kind of painful measures are taken in Germany while abroad others are not doing the same, and being excepted. I think also it is for FS not only a question of making (more) money (that is namely also the excuse of the nuclear business to be not as efficient).

JvD: Yes, but isn't the case different here, with the local community also paying for the higher power prices?

I am not saying that we shouldn't deviate, and that we shouldn't take circumstances into consideration. I am saying that we should have got into a dialogue with the site, as we did with the others, while in the case of FS we didn't do that so well. We made a mistake with that actually and didn't take the complexity of the installation but especially also the different mindset of people sufficiently in mind. All the time I travelled there and brought my rational arguments I saw my counterpart, the plant manager of FS, 'exploding'. I didn't take enough time to understand his arguments and perspective and how we could find a more healthy way of proceeding. As a complete organization we completely failed there and that is still the case. The biggest issue of FS is that they still feel betrayed by E.ON because of not keeping its promises with respect to the investment in a new to be built power station. Teyssen said it publicly and it was a surprise for all of us. But no one of us went to FS to receive the bashing and to explain that it was a surprise for us as well and that the world had changed. As a company we didn't take the time to on-board FS again. We left it actually to the manager in Italy, who didn't want to upset the people above him, was hiding the problems a bit, but we should have seen it and have taken the time to show up in FS and discuss it with them. The manager was keeping us more out than was healthy for himself and for the organization as a whole.

But the biggest issue was that the company took a decision not to invest with a new unit, while FS always considered it as a promise the company made, but it was never communicated properly to the site. That is what I take away from that experience, that you have to take the dialogue, you need to understand each other. In Staudinger the same happened actually, also there it came as a big surprise that E.ON wouldn't pursue its investment in a new coal station. However, in that case the plant manager invited the CEO of the company to come to the site for explanation and discussion. We didn't have the same for FS.

JvD: For us it also became a dilemma, we wanted to get there, individually and also together, even one time we planned a meeting there with the steam board. But we always got the advise to cancel our visits because of the fear that it would lead to a further escalation and our security could be at stake.

Yes, we were advised not to come, and you have to rely on the local insights. And once I got there, and the meeting got hijacked by the unions, so there were also indications that it could also work in the wrong way.

JvD: I experienced some conflicts in management style with the manager, where he was used at a more patriarchic style while I wanted to operate on eye-level and needed his honest insights, and not an answer he thought I wanted to hear. I also had the feeling that in some cases he may have got too tough and too limited in his support to the plant manager.

Yes, we left them alone too much. In fact, this was also a case that could not have been managed by the plant manager on his own anymore. We should have involved much more than we did. It was also difficult to see, because we tend to standardize our behavior. Also the responsible manager should have been understood better, in the fact that he didn't want to appear weak in handling such a conflict.

The Plant Manager and one of his colleagues were recently (April 2015) placed under house arrest by the police, because of suspected environmental breaches and not reporting fast enough on that. Moreover CD and HR-Director are not allowed to work in the moment. Again this is a proof that as central organization we were not able to manage FS properly. Proof is one-to-one recorded conversations between them which are also in the newspaper now. This delays the sales process from E.ON to the buyer. It can not be excluded that there are forces deliberately playing their actions like this.

4. SI

JvD: You mentioned this 'Blue-Print project' as to be a great success story, despite the fact that it leads to an important reduction of manpower at the sites. Why was it a success?

When I met one of the production managers of a plant in Germany, and asked him why the organizations at the sites were completely upset when the company introduced OSHAS (management system for Safety), 'you could hear them screaming in Hannover', while when we developed blue-print, social plans had to be developed and people had to leave the company, 'cutting colleagues' we didn't hear anything from the sites. His explanation was that he had the feeling he could influence the plans, someone came to me and involved me in the discussion, maybe I still didn't like the plans, but at least felt that I was being involved and got

some control. On OSHAS someone came by and said this is what you have to do now, I will come back in a year from now, and don't want to hear anything else than that it is a success. Disappeared and never helped. This is a tremendous learning point as well.

JvD: So we followed a modernist method, but we involved our counter parts in the actual implementation.

They were therefore much more on board, to a much more sensitive topic. While in FS we discussed it only with the manager and not with the people on-site directly. In most other cases we went to the sites, where we came to agreements on the actual reduction, on timing and conditions which increased their commitment.

JvD: When you want to do such a process in a dialogic way, it benefits very much from having the participants being trained in the (modernist) methodology.

I fully buy in on the idea to do it together with the team and not on your own. In first instance we were indeed puzzled what the method was about. You need to know both the business and the methodology, with just one of these it doesn't work. In E.ON we are not talking about culture, and we are not talking about people skills on the soft side of life. When I got my leadership role in the new organization, I never got some formal training about the wind-business for example. While I got responsibility to deal with asset management aspects of it. In E.ON we are much relying on 'here is your job and just go and deliver', this is more or less the mindset. We are lacking opportunities to get more out of our organization and people. The spin-off now, of splitting the E.ON company, is that there exists a new opportunity to define the wished culture and what is my methodology to get it to the bones. You can really now create an atmosphere where, for the new E.ON, the 'ballast is dropped' and people can show their more entrepreneurial way of doing business. On the Newco side, people possibly will feel motivated to focus on their core business again, and show that they are not a 'bad bank' but still can be very successful. I don't think that creating culture can do without gaining some understanding for it and using some methodology to introduce it. The Board needs to decide on what is needed on the softer side of the organization: what competences do our people need and what is the culture we want to introduce and how will we do so?

JvD: looking back to our efforts to apply the congruence model, what were the results?

We could have made more out of it. Only the three central guys were being trained, and the rest got a bit jealous because you spent more quality time with us than with them. That was at least my feeling. When we tried to bring the results together, some people were very negative, about wasting another time on strategy, we need to work. That was the atmosphere we got in Amsterdam and

also later in Provence, when we sat together as a steam board. Somehow the strategy sessions itself were not very successful because we didn't get the full buy-in of the participants, this was especially the case in Provence (JvD: where we deviated from the congruence model, to give my CCGT-colleague influence). In fact we should have taken more time to on-board them, or to look for alternatives.

JvD: I think we should differentiate between Amsterdam and Provence, because just in Amsterdam, and later also in Delft where we had a review session on the SI, I was in full lead of this group of people. In Provence it was already about sharing responsibility with my colleague, responsible for the CCGT board, which were to a large extent the same people. But looking back to the review session in Amsterdam, we received a big pile of pre-reading, but in a certain way it got too much. At least as a team we got together and got an idea together on where we had to move to. But why we did have difficulties to give it the right follow-up? So we believed in the method, but we lost it in a certain way during the implementation. Why was this?

First of all, we didn't manage to get the full management team buy-in. It came a little bit like an order at the end of the meeting. We should have taken more time with 1 or 2 people who were opposing it, it was not more, who were against it. Therefore we still got a quite good result. But with more consistency across the management team we could have had even stronger results. (On my suggestion that I should have done more on this, he confirms. Specifically the German colleagues, who were most opposing).

JvD: This has probably to do with the history, because it was strange that especially the German colleagues were opposing, while the other international colleagues seemed much better aligned.

Yes, you are right, because you also managed to get the strongest player around the table, the UK Country Director, on board. Probably by getting closer to the German colleagues, you could have learned to understand their views, their bad feelings about certain developments etc. and get them on board as well. If you are saying I am the boss, and if I jump you have to jump as well, then you can live with that situation. But if you want to lead in a more relational way, it becomes a problem if you don't involve people sufficiently. (JvD: I suppose that he is meaning that the 'internal affairs', which possibly have to do with a history of internal competition, are more difficult to overcome, than the cross-cultural boundaries).

JvD: So why was it so difficult that get further progress on our SI?

We were all terribly busy all the time. All the country directors had a lot of pressure due to 'blue-print' and the closure of at least one site. The strategic priorities we were defining, were not reflected enough in our meetings. All the meetings run out of time. Until we had the review we got clear that we had to put our priorities right.

JvD: Was it too bureaucratic, with the TOR's and so on?

No, I don't think so, at least not with the people who had buy-in. I one time had a telco with the Italian CD and he said: this TOR-stuff is great. It took little time to understand, maybe some training would have helped. But it was broadly accepted. TOR is a good example of a case where training would have helped a lot. (He is mentioning an example on a presentation training people from the hydro-fleet got, to get on the right quality level.) Because we had quality variations there.

5. Change in Leadership Style

The biggest change I saw was the willingness to take the dialogue. In the beginning you were more on a distance and spoke hardly to any of the staff directly. You relied very much on your rational, analytical and reflective skills. You were not necessarily looking for input. But that changed very much to the end. You got more involved, which was a much better way to get things moving. The BMW-speech that brought also another way to speak to people publicly, while you were already a good speaker, that dramatically improved your impact — now you really got into the emotions of people. I don't know how you learned it, because it is very difficult, you were developing during your time in Hannover.

JvD: I had built a lot of experience to speak publicly already during my job in Benelux. During my PhD study however, I became more and more aware of the fact that I also had to engage with people on an emotional level, and became aware of the opportunities metaphors offer in this sense.

Why I find it very interesting to talk with you, while I currently don't get the stimulus in my working environment. It is also a discipline question to implement it in your working life. The comfort zone for most managers is to drive results, excellence in my own area of responsibility etc. But by getting the team on board, you have to get disciplined to work on that, and currently I don't get the stimulus to do so. Because nobody is doing it, and nobody was doing it in Generation in the past to be frank.

JvD: Do you feel a lack of skills, you don't feel secure enough?

I feel comfortable enough, because I saw it working. When I started working here, everybody hated to talk about my area of responsibility, so I had an uphill battle to get people on board including my team. So I felt back on my comfort zone to produce solid results, without trying to really engage with my people. Just when I got your phone-call and I read your thesis I started to think about it again. And it is easy in our current setting, we delivered 80% in our old organization and 60% in our new one, because we are already changing again. That is really difficult. What is interesting when we started the discussion about the Global Fleet Management Center, everyone was believing in a longer future together. Now, we see the

splitting coming, it is also much more difficult, because we don't see a common future together anymore. Nevertheless I strongly believe that everyone in my team will find an own future in one of the companies again. At least on management level we have to increase the efficiency.

JvD: Is it discipline or is it awareness of the need? For myself it was more a matter of a believe and the fact that I liked to do it, I saw the flavour of it. The cases we discuss all show that it was a matter to engage even more with people, actually thereby also de-risking the situation. And it is a matter of dedicating the right amount of attention and time to it, the most scarce good for a manager.

What I was trying to point out is that the discipline I am looking for is that you shouldn't stay in your comfort zone, but should step out of it. There you (Joost) always had a high discipline to be honest, not to sit on your comfort zone. You were pushing yourself not to rely on your core strengths and what you knew from the past that worked (and you had a successful career, so obviously that was good stuff). Nevertheless you pushed yourself to become a different manager than when you started in Hannover. That requires a lot of discipline, because the natural instinct of a manager, especially in times of change is to rely on his comfort and stick to his core strengths.

I remember one small sentence you said once, when sitting in a restaurant you said: 'I really like wine but I realize that I don't perform as well if I have one the evening before' and you ordered a water. Probably some others were on their second wine bottle already. And it was certainly also affecting their performance, so they didn't have that discipline and stayed nicely in their comfort zone. But I remember it very well because it is a very tangible thing, a matter of discipline and focus.

Dialogue with person E.

For people to perform well, one needs to create a sense of ownership within your people. You give them certain accountability and the resources and control/influence to live it. However, in this organization we have removed that: there are too many people (HR, Finance , etc.), who believe they can interfere and can say 'no', for which they are not held accountable, thereby blocking the accountable people running their business and destroying the sense of ownership. The real aspect is that the way we are running our business is incongruent.

Any model can work, as long as there is the culture to make it happen, but in this case there is real misalignment. Operations is not understood in the right way. People believe it should just run, and it can't be difficult to run assets which already exist for many years. It also has to do with the fact that it is not seen as 'glorious stuff'. Is E.ON 'process over performance'? Yes, it is following the tick-box instead of focussing on performance.

Now I am leading my people out of this (victim) mode: you have to be empathetic with them rather than sympathetic, you either help me move it on or you move on.

1. My Leadership style

When you went through your learning curve, you always build your 'Joost van Dijk' model, you can't help it, every experience, every intervention you build it. Every now and then you turn it upside-down and you ask yourself: 'is it still good?'. Then you realize that some of the things that were at the beginning, were good and you have stopped doing them now. I learned that you have to work both on the intellectual side of the challenge as well as on the behavioral side, otherwise it is not going to work.

(E. talking about his own leadership:)

In my personal behaviors I wasn't leading in that way. The difference in engagement is either hard 'did you do?' or 'let me explain you why (the intellectual exercise)'.

Reading your thesis I have some questions about the dichotomies of some of the things you say and I see. When I saw you in the last years, you were already quite underway with this mode (more relational leading), while I stopped using this mode. We had a dinner and away day where I thought damn, you had done relationship orientated things which I had not! We were in your office when we talked about how we were going on an away day. I was strong in the mechanics and you were very much on: 'what is the fun going to be, how do we make it

social'. You proposed to visit your home as part of the program. I noticed you were doing things far more 'soft' in terms of engagement with people, while I had become lazy with that. Where is the shared experience you can talk about? You were doing it more than I was doing. Nevertheless, in a one-to-one or in a small group you were doing better than in the larger group.

The steam fleet was struggling to engage with the countries, and this is one of the dichotomies I see. Was that social engagement or that relationship building able to be translated into a cultural strategy so that the Steam Fleet, rather than Joost van Dijk, was enable to engage with and pulling the countries? So on a one-to-one level I saw it, but did it happen also on an organization-wide level? (No), in a steam-fleet culture. How do you translate such a leadership style into the whole team doing it, was it a matter of time to educate and to get them culturally aware?

From the country directors in the earlier days the impression was that the country directors were possibly not comfortable with you, they didn't dare to tell really the truth or to really challenge you. I am not totally sure that you really fully overcame that. To be honest I cannot tell you exactly why. The UK country director never felt a problem, and went on very well with you. All board meetings we had together you were always well-controlled, not rigid or so, but you managed your emotions quite well, and you were quite relaxed despite the fact that the situation was totally abnormal, with two senior managers running the same staff, I didn't find it very difficult. We worked well together.

Maybe in some cases you were harsher than I would have done, in the way you dealt with people, but it was certainly not incorrect, and possibly I was even too gentle at that time. Here I remember some examples of either the preparation of a document or the timing or the lack of quality where you were quite sharp. But again I am not criticizing that.

So did your people know where they were in your mind, and were you absolutely consistent in your behavior, in other words did you give them trust by that? How did you invite feedback? You are very self aware and very interested to understand how to grow and learn. You would expect that the invitation for feedback also would be hugely strong then. I am not sure if people felt totally comfortable to give it to you. There were some questions in some minds in if they could predict how you would respond. Therefore it was no problem for Gary because he was so (over)secure, but for others possibly less secure it probably was. You were clearly demonstrating in the meetings we had together, and in the aspects (team building) you did more than I did, a postmodernist approach, you were really going for the people and the relationship with them. Nevertheless it did not fully translate, either people couldn't see exactly how I could be understood (they couldn't read the

ABC-rule book of Joost van Dijk). Was there enough time for you to finish your transition and for people to understand you (the new rule book Joost) and work with you?

JvD: People are lead by ambiguity, their attention is getting focussed to deal with the uncertainty. In a certain way I lead people out of their comfort zone.

There is a difference in destabilizing people around their situation, and destabilizing the relationship. And at that time, people wanted to have a stable relationship with you. The station to be closed, etc. that is fine. What they don't like as individuals is that for their core relationships, people who are most important to them (in power and influence) to be unstable. Because you were changing so much, they couldn't read your reactions anymore and didn't feel comfortable with Joost anymore.

JvD: I certainly didn't want to destabilize the relationship. It means that if you want to do what I was trying to do, the relationship should be strong. I conclude now that I spent insufficient time to personally engage with people. There is a certain security required for people to open up.

Did you sign post it? We knew that you were doing your stuff on the Fridays, but did you make explicit what you were trying to do? You can't avoid destabilizing the relationship as soon as you start changing your behaviors, that changes the perception of you.

JvD: You are right: I even didn't introduce my 360 properly.

Even in this example you were doing things I wasn't doing. You did something courageous with this in some respects. There was always this element where I looked across, even in a bit jealous way, he is doing something I haven't, damn! Often in our 2 years together you were bringing in these extra interventions, to broaden or pastel the picture, to educate, to develop or broaden people's views. You were working on the development side of things.

How does personal thinking style and preferences effect the way that people react to either your change or even some of these activities? So the natural preferences differ, and shouldn't that affect the way you are engaging with them? Was you style ever flexed to deal with the personal style of the others?

JvD: Yes, in principal you should adapt it to the different people. And that is also the hard practice of senior managers, they usually lack time. Time and attention are their most valuable good. Especially in an international operation where distances and traveling play a role, and opportunities to meet are limited. The second answer is that people also need to be at a certain level (by training or in another way) of training and understanding. It took really a big effort to bring the VP's already to that level. In fact the whole team should get the opportunity to have a course on SI, so that there is a

solid common ground on the methodology. But who dares to propose, just new in his function, to spent 100 kEuro on a course in the US together with his team?

My experience on an away day with my team earlier this year is, that I wanted to discuss vision, and then goals, then objectives and then the year 2015, that is the way I like to work. But the team just wanted to talk 2015! How could you possibly do that? But my HR-colleague stopped me, and said it is just a different thinking style. But others said there is not the space we need, there are so many things going on in the moment. The organization was not working well and so on.... So, it is both, so next May when we will be together again I will focus on the next 9 months. Then you are at least dealing with the pain they are currently having. However I don't know if this is sympathetic or empathetic. I don't think I have at the moment a team at all, I failed to form a team. The way we are talking is on a spoked wheel basis, me in the middle, each of them as a spoke, and Pedro is on the rim.

JvD: A very mechanistic view, E.! (laughter).

So we are on the outside, but they are not together. They don't see the common grounds.

JvD: Working on a common culture. I see a dilemma there between the engagement required in these turbulent times and the changes in the organization and its leadership all the time. Wouldn't a command and control style work much better then?

Your hypothesis is correct, any change of culture requires a consistency in leadership, with significant energy and drive. It requires the cycles where people can sign on to it. So if leadership on the higher level changes all the time, people start to relate more to the stable people in an organization, like plant managers for example. So they outlast 'us' and create the culture in the end. I have never seen a culture making a transition without consistent and longer lasting leadership. Where you are fully aware of the underlying mental models and come to conscious other choices. How do you get an organization to make a transition, it is massive, but everyone has to understand why they behaved like they did and why and how it should be different now? It is years of work, and it requires on attitudes and behavior at the same time.

2. Leadership Development

JvD: Are managers in this environment trained well enough to deal with these kind of transitions?

No, not at all. I had so much more training in a time where the industry was stagnant, then we ever are giving our people today. And on top of that: where did we lead for? We lead for safety, and then we lead the business to perform. Did we

lead for personal development education and learning? Yes, a little bit (because you devoted time to it). But when was the last time I spent time on a course on this? I read a lot, but that is not visible. I went on some phenomenal team leadership courses, it took a year, 15 full days during a year, experiential learning (1998-1999). We lost 65 million euro in the conventional fleet of E.ON due to 5 human errors during the last year. When was the last time we looked into the capabilities, competences and capacity of our organization for each individual job? When we looked into the way various plants run their operation, we see quite some differences. Every plant ought to have a living operating manual, but the reality is different. Despite the fact the company spent quite some efforts to improve the safety performance at our sites, we are still far away from a learning organization also there. So when was the last time our people refreshed their capability? You develop so much, I develop stuff. But we don't collect, codify, teach new or refresh old, we don't go through that cycle ever. I have seen the safety performance of our assets go up and down in cyclic modes just depending on people leaving or not. Our knowledge is located in people and nowhere else and not in our way of educating.

There is also where your hypothesis of time is getting so important. The only way I am getting my 5 operational directors to eventually get the space and time to sit down and participate in a pilot to understand and want to learn more about team leader capabilities in their people. To get a common view on what it looks like, expecting and respecting different cultures, generating and testing it. You've got to be consistent over years to get the space and time to say: now where do we focus? A capability review of our organization of 4500 people, how long is that going to take? And then a training development plan for everyone. And the organization of interventions?

3. OE

JvD: Maybe we need another type of solution there? This could be a modernistic, centric way of looking. I am also convinced that you leave potential underutilized, underdeveloped because you don't pay attention to it. I also would have expected more lead out of the HR-community, but it doesn't give any resonance yet.

What I found interesting in your paper, and it may be language again, was: is operational excellence a philosophy, a vision or a strategy? And how would you measure your success, how would you know we are getting there on the progress?

JvD: By definition we all have a different perspective on what operational excellence is, because we all bring different histories, have applied it in a different context. So it can be all of the three options you mentioned. I believe however, that OE is a vision in a certain way, maybe even a culture, a company like E.ON would benefit very much

from adhering to such a culture. But in a certain way it is also a strategic choice, a way to compete in the market place. I believe it touches on the emotional part of people as well, a proudness kind of thing. People need to be proud of something.

OE is getting the new language now, is getting huge. But it is not a vision, it is an intervention, a way of working. When I look to the current development of OE, the reincarnation, and when you are old enough, most of the stuff you have seen before. But now in a new language and new package, a new dictionary.

JvD: But is it really lived by the top, to generate its full potential?

We both know that visible leadership is in any form, whether it is about safety or OE, whether it is education and training, whether it is OE, it has to be lead. If it is not lead, it is not there, it is quite simple, it is probably the one fundamental of leadership. If I had my model, in my book, it would be VLO: Vision, Leadership and Ownership. It is a short model, but there is much more detail behind it. There has to be a vision, a direction that inspires people they want to go for, you've got to have the correct leadership capabilities in the way you lead, how you surround this and you've got to create ownership. If you can achieve just those three things your business will go a hell of a long way forward.

4. SI

When you talk about your SI, you said it was easier to do the 'hard' than to set harder objectives for the 'soft'. People and culture are very important aspects in leading an organization and they are indeed undervalued significantly. I am trying to, as a leader by its nature, you don't necessarily deliver the culture of your organization, but you should define it. Because optimally as a leader you should take an organization where you would like to take it. So the difficult work is to define it, and then to have some interventions. Currently I am trying to redefine now what I am expecting from my people, what sort of culture I want and how I would describe it and then to look at some interventions. I was using the mirror of Nigel Walker and David Bryson to look at the physical interventions I have to make. I looked at my diary then I discovered that I spent very limited time with my top-5. The last 3 weeks I haven't spoken to them. If you are in combat then you define....

JvD: If you build a mirror for your international challenge, why would you choose to have a UK-mirror? Wouldn't you benefit from some more diversity?

You are quite right, it was more out of convenience. But to go on with the point I was trying to make: if I want this, then there are some clear interventions: change your diary, make sure you are spending time. Then, checking my own diary, I found out that I spent 5 hours on mentoring in the last week, not one of them of my top-5! So if I want to create a performance culture, I better make sure I spent my time with my team on performance, have performance dialogues and so on. So,

what am I leading for, what am I demonstrating? There are some real short and simple interventions that can begin to alter the culture. But of course: I am one, and I believe in this exponential curve, I have to get my 5 totally aligned to whatever we are signed to as a culture, and to discuss the real interventions, some of it is education, therefore working on competences and capabilities, some of it external speakers and our own working on attitude for the intellectual side, and some of it the rules and behaviors and holding people to account. But you have really focus on what is it I'm going to accept and what is it I'm not. For myself again: I try to redefine what I want from my people for what I have designed a spider diagram. Then I will give it to the guys and test it with them and then I will ask them to score it for themselves, and then together with them. I had this experience before. Then I will ask why do you put me there, what are your examples?

JvD: This is your construct, do you realize that? With your spider diagram you create a meaning, your meaning. The others don't get it yet, not at all, nothing. Maybe it could be an idea to develop this spider diagram together with your people, really a social construct. Otherwise you are talking OE and I am talking OE, but we still are talking different worlds. You are miles ahead of the others, and even after a bilateral discussion with them, you are still miles ahead. Therefore I like flip-overs to draw upon, like you do, and create meaning together.

Co-creation!

JvD: Co-creation! That is one of the essentials of social construction in a post-modernistic way of viewing, because then you really give opportunity for others to engage and to really have a chance that there is a match between your ideas and those of others ...

To test it and have a dialogue, to get to a common language, I totally agree with that! I have to get back there again.

JvD: Your spider diagram is your starting point, while there is something behind it, your philosophy which should be understood, a believe, a mental model in the back of your mind, you would like to share with them And then they will also understand what the spider model is about. Otherwise you run the risk that it stays to be ...

Going back to your cultural piece, I think — although it is difficult — there is a lack of support or training to get there. Then I get a sense that there is things you can do, but there is loads of stuff in the other space. We think pretty much of test and learn, our own intellectual exercise, reading hundreds of books, pulling out what we can see, and trial and error. So, there is stuff, but there is such a lack of it easily available. It is difficult. Because you know: the CCGT culture, never subsumed the country culture. Within the CCGT culture there was always space for the country culture, because we never tried to ram it fully, we expected and accepted the

country culture always to exist. But they needed to subordinate themselves in a certain way to fit in a common view that they were all working together as part of a CCGT culture with a common vision, direction.

In a matrix organization with this level of complexity, as you say the impact and influences on our people are not just you and your organizational top. It is quite difficult for me, then my top-5, then my 105, to really influence the 4500 people, when so many other people with different attitudes and styles of leading push the other way underneath. And space and time ... How do you, even if we would be alone (JvD: no matrix), create space and time in almost an ever quicker cycle of change in your industry? At the moment it is almost impossible, because E.ON changes on top of, and it is a huge matrix, so everything is almost against you. If you could stand alone, smaller company, 4500 people only, one guy at top, visionary, but the market is changing so fast. Current organizational structures and challenges don't leave space for it. When you want to create space and time for development, for learning, for experience and for youngsters to gain knowledge on different levels, you actually need a larger organization than we've got, we keep cutting. The gap between a plant manager and country director, and then again the gap to a board member is so large, that it becomes difficult to cope with this.

JvD: Possibly we need totally other kind of structures to cope with this. Hierarchical structures we are used to are probably not going to work anymore in such a fast changing environment. You probably know the Ricardo Semmler kind of stories and organizational designs. There are companies experimenting with that. People are better informed, technology helps to inform them and obtain insight, people are better educated and can decide on their own, so where exactly do you need managers for? Maybe it is also the only choice you have, to adapt to this fast changing environment. And that you have to be very selective to the conditions or values you set. As long as they move within these boundaries I am ok.

E.ON doesn't do anything to deal with the technology, it is trying to play with the leadership part but the information is not available, not like we are talking about, it isn't easy to find, it isn't intuitive, it is not on an iPhone... Other organizations, especially the younger ones, are much more effective using that technology. Our IT is disastrous, our share-point is the most advanced technology we are applying.

Dialogoog met Persoon F.

1. Mijn leiderschapsstijl

Ik heb mijn best gedaan om weer naar voren te halen wanneer ik je meer dialogisch en minder logisch heb bezig gezien. In gesprek met anderen tot inzichten en beslissingen komen, waren in mijn beleving wel externen. Dat was heel goed, ook door de samenstelling, dat was bezielend, Daaruit zijn Optics en CCS voortgekomen. Met het interne team was dat veel minder. Daarmee deden we wel SI, vaak ook onder begeleiding van JG, maar daar vond ik wat minder dat we nieuwe dingen uitvonden. Ik vind wel dat je op sommige momenten de interne organisatie diskwalificeerde, en snel naar buiten vluchtte. Ik vond dat niet leuk, maar het gaat uiteindelijk om het resultaat, maar ik zag dus een duidelijk verschil tussen de interne en externe benadering. Ik kan me voorstellen dat je hebt gedacht: 'ik moet op een andere manier aan organisatieontwikkeling doen, inzichten krijgen, dat werd dan met name met de buitenwereld toegepast'.

JvD: Waarom lukte dat met de binnenwereld dan minder goed? Als we in Mook of Vinkeveen zaten hadden we toch ook dat doel.

Het waren de poten-op-tafel-sessies, maar ik kan me niet het beeld vormen van nieuwe inzichten, wel aan implementatie.

JvD: Bij meer diversificatie in de deelnemers, zal het ook meer diverse ideeën opleveren. Toen we NRE kochten, hebben we het jaar daarna daarvan toch werkelijk één bedrijf te creëren, Efteling, Dialoogsessies in Vlaardingen, voor sommige medewerkers enorm stimulerend. Er ontstond een trots in het bedrijf, omdat we daarvoor bijna niet zichtbaar waren in de markt. Ik heb het in zoverre ook bijzonder gevonden, omdat er best wel weerstand was, met name ook in de directie. Die hebben we er toch bij weten te halen.

Ik heb daar inderdaad een aantal groepen van onder mijn hoede gehad. De mensen vonden het plezierig met levendige discussies. Wat je alleen wel merkte is dat de sleet erin raakte. Elevator pitch en daarna viel het stil, soms werden er geen besluiten genomen, mensen gingen over tot de orde van de dag. Op een gegeven moment was alleen het projectteam daar nog aan aan het sleuren.

Rond de Optics sessies gingen wel een aantal dingen mis in de aansluiting met de interne organisatie. Ik heb wel eens momenten gehad: 'Zoek het dan maar uit ook', ik voelde me vaak aan de kant gezet in het bijzijn van anderen.

JvD: Ik was niet bepaald een waarderend leider op zulke momenten.

Nee, er zaten best momenten bij die ook niet mijn beste tijd waren. Dat gevoel bestond dan soms ook wel bij anderen (kan elkaar ook een beetje hebben versterkt).

JvD: Was dit een competentiestrijd? Was het dat ik op gaps, gebreken wees? Dan ontstaat een negatieve ondertoon.

Als ik je erom gehaat had, dan hadden we hier nu niet gezeten, maar ik heb het 't sterkste gehad toen we met de vergunning voor Maasvlakte-3 bezig waren, toen had ik je aan de telefoon en je vroeg hoe zit het? En toen zei ik van 'ik ben er mee bezig'. Toen zei jij: 'ik merk er helemaal niets van' en toen viel ik helemaal stil. Ik dacht, hoe kun je dat nu zeggen. Die avond zouden we een gesprek hebben, ook met S., maar ik heb het door de stress moeten afzeggen. Ik heb het een aantal keren meer gehad, en ik weet natuurlijk niet hoe zulke dingen op anderen over kwam en uit werkt. *JvD: En had ik stress? Ja, want jij stond ook onder druk.*

JvD: Was ik met het inzicht van nu terecht ongeduldig?

Nee, want ik wist dat het goed ging komen. Misschien kwam het ook alleen maar goed omdat je er druk op zette. Het is nu ook spannend (rond de vergunning): 'Weet je wat Joost deed? Hij riep een aantal mensen bij elkaar, dan zaten we daar met die advocaten, met de projectmanager, en iedereen die daarin een rol speelde, en opdracht van tevoren kritisch doorvragen, echt op de cruciale momenten, dat was hartstikke goed, en ook daardoor is het uiteindelijk ook wel goed gekomen.

JvD: Eigenlijk is dat ook sociale constructie dan, dat iedereen op hetzelfde moment, dezelfde informatie krijgt en een geïntegreerd beeld kan vormen, ziet welke rol hij daarin speelt en daarop kan acteren. Anders blijven het hele losse dingen waarbij je nooit weet of de legpuzzel uiteindelijk klopt.

Ja, en het werkte met name als je fysiek bij elkaar zat, want we deden het ook wel eens telefonisch maar dan was het effect weg.

JvD: Heb je dat ook als stressvol ervaren?

Nee, dat vond ik echt goed. Iedereen bracht zijn deskundigheid mee, daarom heb ik dat ook aan B. aanbevolen. Jouw voordeel was dat je ook vanuit je achtergrond precies wist waarover het ging. En dan zijn kritische vragen hartstikke goed om de zaak verder te brengen. Sommige rechtszittingen die we dan hadden die gingen over al of niet door kunnen bouwen, de kwaliteit van de verhalen die we toen hadden enorm in ons voordeel hebben geholpen. Dat weet ik zeker, dat zullen anderen ook bevestigen.

JvD: Hoe zou je dat nu duiden, deze manier van leiden?

Ik denk dat het zeker waardierend was, ook gezien de samenstelling. Er was van belang dat er mensen bij elkaar zaten die allemaal hetzelfde wilden oplossen. Er waren geen mensen voor de competentie bezig. Bij Optics lag dat mogelijk dus anders.

2. Optics

Wat je zei rond Optics: mijn eigen team kon of wilde het niet supporten. Ik was het juist die er destijds voor heeft gepleit om daar Joris Luijendijk voor te vragen. Ik verbaas me over jouw observaties t.a.v. onze CEO in de Optics-sessies, want ik vond zijn optreden juist heel goed. En het journalistieke van tegenstellingen creëren kwam natuurlijk ook een beetje van Pilgrims (met een journalistieke achtergrond). In de bijeenkomst van Lomborg en Stern is er door het FD de volgende dag prachtige tweeluiken van gemaakt. Ter plekke kan het wel zijn dat ze niet met elkaar met één lift wilden, maar in het krantenartikel werd uiteindelijk wel de dialoog gemaakt.

JvD: CCS en Optics (beide baanbrekende ideeën) zouden niet tot stand zijn gekomen, als niet de dialoog met de externe wereld was aangegaan over de problematiek die ons bezighield.

Ja, geheel mee eens. Ik zie beide nog wel ontstaan, dat ontstond echt bij de sessies, dat is niet iets wat al bestond. Ook de kolendialoog is wel een heel sterk voorbeeld, hoe je dingen toch voor elkaar krijgt, mensen aan het denken zet. Ook nu hebben we dat feitelijk nodig. Ook het visitors center is nu weer open. Het heeft alleen maar zin als je de dialoog voert, ik heb hoe we dat gedaan hebben daarmee nu wel als een model voor. Daarbij zitten we wel in een andere fase. We hebben volgende week een aantal 'pitches' met communicatiebureaus.

JvD: het moet dan alleen geen dingetje worden, want jij (E.ON) bent uiteindelijk diegene die het belang heeft. Wat heeft Optics en CCS opgeleverd?

Het feit dat we (Road) hier zitten, geeft aan dat we nog steeds bezig zijn (nu 5 jaar) om CCS te realiseren. Het helpt ons nog steeds als je mensen eraan herinnert. Als we op het ministerie van I&M komen, en we vertellen over Road dan zie je heel positieve en enthousiaste reacties. Als het daarentegen te lang stil blijft rond het project, dan krijg je een negatief effect en gaat het tegen je werken: ze beloven wel, maar ze doen het niet. De EC en Nederland belde gisteren, dan zie en voel je de opluchting. Als je nu bekend zou maken dat je zou stoppen, dan kan je een heleboel vergeten. Dan zou Alexander Pechtold al gaan roepen 'die gasten zijn niet te vertrouwen, dus breng die kolenbelasting maar weer terug.' Je moet ook wel het onderwerp CCS levend houden, en als het niet doorgaat dan moet het op een goede manier (niet omdat je zelf je enthousiasme kwijt bent of dat je gaat reorganiseren, dat kan niet). En we hebben toen ook een belangrijke tussenstap gemaakt met het proefproject CATO samen met TNO en enkele andere partners, waarbij we kans zagen een conferentie rond CCS naar onze site toe te trekken (de Fabeltjeskrant van Greenpeace stamt van die dag). Het commitment dat jij namens E.ON op deze conferentie uitsprak voor het vervolgtraject van dit onderzoeksprogramma werd daarbij ook zeer goed ontvangen *JvD: Ik kan me dit zelf ook nog als een heel mooi moment herinneren.* Dat wat betreft CCS.

Optics, ja dat heet nu wel anders: 'Newton aan tafel'. Er is er nu zelfs een bezig, vandaag over warmte. Waarbij hetzelfde model wordt gevolgd (meer de

ontbijtversie ervan). Optics is destijds voortgezet als een debat georganiseerd door het FD. Goed aan Optics vond ik dat we heel actief ons eigen idee wilden bediscussieren. Met het FD-debat kwamen we er altijd als het slachtoffer uit, terwijl het ook nog eens hartstikke duur was. 'We hadden een ton betaald voor onze eigen geselpartij', dus ik heb dat gekapt. Dat kwam inderdaad omdat de regie niet meer bij ons lag, maar bij het FD. De CEO was ook de regie kwijt, die was er zelfs niet... Nu is daar weer een eigen initiatief voor in de plaats gekomen en daarmee wordt het oorspronkelijke idee weer opgepakt met 'Newton aan tafel'. Het FD beschouw ik nu als een faux-pas. En nu heb je ook de interne organisatie goed aan boord. Het wordt nu geleid door mijzelf, maar het is nog niet zo gemakkelijk om de CEO erbij te krijgen en te houden.

3. SI

De kleinere MT's die direct onder jou vielen liepen aanzienlijk beter dan de grotere waarbij je collega-directeur eens lekker dwars ging liggen. We hadden ook een keer zo'n verschrikkelijke sessie in Noordwijk gehad, daar moesten we met verbeterplannen komen. (Dat was ook de tijd dat jij vroeg hoeveel lego-blokken er nu eigenlijk in een vaas pasten). De commerciële collega's hadden niets gedaan, en weigerden zelfs op te staan om te vertellen waar ze stonden, en daarvoor werd bijna geapplaudiseerd door de collega-directeur. En wij werden bijna weggestuurd door de facilitator omdat we onvoldoende hadden gedaan. 't Eerste wat me overkwam toen ik in die meeting kwam was dat ik van een van de facilitators een gele kaart kreeg uitgereikt omdat ik te laat was. Toen dacht ik erover om gelijk maar weer te vertrekken. Ik denk dat ik het nu gedaan zou hebben. Die grote MT-sessies hadden beter niet plaats kunnen vinden, want er zat zoveel strijd tussen jullie (JvD: de directeuren). En de CFO die daar ook niet veel raad mee wist.

JvD: Ik heb dat toen gedaan, bijna tegen beter weten in blijven proberen..... wat zou een randvoorwaarde kunnen zijn, wil je dat soort dingen tot een succes maken?

Dat dan in ieder geval de onderlinge verhoudingen goed genoeg zijn. Ik denk dat ook de structuur van het bestuur daarin niet goed was (geen eenduidige leiding). En je moet naar hetzelfde punt willen bewegen.

JvD: In de literatuur wordt juist ook geschreven over het toepassen van sociale constructie juist ook in die gevallen, waarin er totaal verschillend visies bestaan rond een problematiek (omstreden thema's zoals bijv abortus). Daar worden interventies toegepast waarin mensen bij elkaar worden gebracht, en gezamenlijk gaan eten etc, vormen opgezet waarbij mensen met elkaar in gesprek komen, er wordt gezocht naar common grounds. En daarmee ontstaat er een grotere oplossingsruimte, waarbij partijen elkaar kunnen vinden. Je hebt dan wel iemand nodig die onbetwist boven de partijen staat, of een onafhankelijke en gerespecteerde mediator.

Ik denk inderdaad dat dat (onbetwiste leider, onafhankelijke mediator) heel veel uitmaakt, en denk aan de discussie rond bed, bad en brood; de strijdende partijen hadden daarin wel een gezamenlijk belang om het kabinet overeind te houden. De inhoudelijk kant ziet er misschien niet zo goed uit. En wat Rutte ook heeft gedaan is bij Samsom thuis langs gegaan, dus even de ontspanning, zeker weten dat er onderling niets aan de hand is. Rutte heeft wel het leiderschap getoond om dat te doen, andersom zou het waarschijnlijk niet zijn gebeurd.

JvD: Had ik dat in die tijd misschien ook anders moeten doen?

Misschien had daar dan meer aandacht aan gegeven kunnen worden, maar misschien was je er al moe van, want ik denk wel dat je dat geprobeerd hebt. Maar dat is inderdaad wel van belang. Als je echter formeel gesproken op gelijke voet staat, dan is dat wel moeilijker, dan heb je die ander die denkt 'wie maakt me wat?'. En dat van de lego-blokken (metafoor voor prioriteiten stellen, en belangrijkste dingen eerst plannen) vind ik dat we dat heel vaak gezegd hebben, maar niet gedaan hebben. En daar hebben we nog steeds last van. Wij willen alles, en kunnen nergens afscheid van nemen, alles is belangrijk en dat is waarschijnlijk nog waar ook, daar kunnen we niet mee omgaan.

JvD: Zijn er ook sessies geweest rond SI die wel gelukt zijn?

Die jaarplannen kwamen er uiteindelijk wel. Ik vond ook de voorbereidingen voor de dialoogsessies erg geslaagd. Nu is het toch meer een monoloog geworden, waarin vooraf vragen gesteld worden. In jouw tijd was er meer levendigheid, ook in Vlaardingse was dat zeer levendig. Ik denk dat je ook meer bereid was om te praten. Je liet merken dat er ook ruimte was voor andere opvattingen door met kritische vragen respectvol om te gaan. De terminologie 'dialoogsessies' is ook in jouw tijd ontstaan. Het is opgepakt en zit nu wel in de routine.

JvD: Als je dit soort dingen goed wilt laten werken, en de mensen zich wat vrijer kunnen voelen, dan moet je proberen middels training deelnemers op hetzelfde niveau te brengen op het gebied van de toe te passen methodieken. Dan ontstaat er meer gemeenschappelijkheid in taal, dat het niet nog alleen 'het Wiebertjes Model van Joost' is, maar dat het meer gaat leven en mensen werkelijk mee kunnen werken. Ik vond wel dat de deelnemers inderdaad wel voldoende in de methodes waren getraind (congruentiemodel). Ik vind wel degelijk, met teams in verschillende samenstellingen, dat mensen daarover best enthousiast waren, en ook de dialoogsessies werden volgens het congruentiemodel opgezet. In de zin van: praten we nu alleen over structuren, nee maar ook over de dimensies 'mensen en cultuur'. We hadden altijd de neiging over strategie en kritische succes factoren te praten en de rest te vergeten. En dat zijn we op een gegeven moment bewust wel gaan doen, ook in de voorbereidingen op de dialoogsessies.

JvD: Plannen maken is één, implementeren is twee, is dat gelukt naar jou idee?

We zijn daarin altijd minder goed geweest, we maakten jaarplannen maar hadden niet voldoende vervolgsessies om te zien hoe het daarmee stond en dan op de 'mensen, cultuur' aspecten te blijven letten. Er gebeurde natuurlijk van alles, dan waren we weer afgeleid. Dat is nu niet anders, want we hebben weer zo'n dashboard. Volgens mij waren jij het en P. die de sociale aspecten misten. Zijn de mensen in staat om de dingen die we verzinnen uit te voeren in de zin van skills, daar heb ik twijfel aan. In het beoordelingssysteem probeerden we dat wel (we namen toen een cultuuraspect mee in de beoordeling) maar dat is later weer verzand. De mensen en managers die vinden kennelijk dat ze er geen belang bij, het is te arbeidsintensief, het is niet zo dat de beloning stopt als je het niet doet.

JvD: Hoe zou jij dat doen?

Ik kies liever voor het ontwikkelen van mijn mensen dan ze maar aan de kant te zetten. En dat zeg ik ook regelmatig. Ik ben dan ook niet direct de man die de systemen bedenkt om dat te doen. Daarin werkt de structuur van het grotere E.ON ook niet mee.

4. Veranderingen in leiderschapsstijl?

In de afgelopen jaren ben je wel behoorlijk veranderd. Dat heb ik ook tegen anderen gezegd. Dat werd ook door anderen bevestigd (zowel Carmen als Frans die zeggen dat). Toen je net naar Hannover was ben ik nog een paar keer bij je geweest, en toen was natuurlijk ook de hiërarchische verhouding weg. Maar dat vond ik prettige gesprekken, en die waren anders dan voorheen. Je stelde meer vragen, liet anderen aan het woord, je was veel relaxter. Zal ook wel met stress te maken hebben. Frans zei ook dat hij het veel beter met je kan vinden. Daarvoor was het problematisch rond de vorming van de fleets, toen was Frans niet echt positief.

JvD: Ik heb zelf de Benelux-tijd ook als bijzonder stressvol ervaren, daarna was dat stukken minder. En in tijden van stress val je terug op je oude gewoontes en reflexen. Het lukte me vaak niet altijd om ontspannen te blijven. Dat straalde ook af op mensen direct om mij heen, zoals jij.

Zelfs al is het nu een andere tijd, sommigen van de opvolgers hadden stevig te lijden onder de stress en waren nog wel eens ziek.

JvD: Dat kan ook een conclusie zijn: dat als diegene die leiding geeft flink onder druk staat, dan is het moeilijker om aangeleerd gedrag (zo moet en wil ik eigenlijk leiding geven) vol te houden als er veel druk op staat, terwijl het dan juist wel nodig is.

Ik ben zelf tegenwoordig veel relaxter, ik relativeer veel meer, als mensen hoger in rang zijn dan is het maar zo (dat is me door iemand van buiten E.ON aanbevolen). Je moet van jezelf overtuigd zijn dat je de goede dingen doet, en als het dan anders gaat, dan zij dat zo. En dat geeft mij rust. Daarin zie ik ook een heel andere benadering tussen enkelen van de board leden in Düsseldorf.



Joost van Dijk genoot zowel een opleiding in de Elektrotechniek als in de Chemische Technologie, beiden aan de Universiteit Twente. Later heeft hij een MBA aan de Rotterdam School of Management behaald.

Hij heeft een rijke internationale carrière doorlopen, met diverse leidinggevende en bestuursfuncties bij Shell en EON. Hij gaf leiding aan de transities van grote organisaties. Door het aanbrengen van focus en alignement resulteerde dit in succesvolle strategische implementaties. Hij heeft daarbij de kracht van relationeel leiderschap ervaren. Vanuit een goed geleide dialoog met stakeholders ontstaat ruimte voor innovatie.

Met dit proefschrift hoopt hij collega bestuurders en directieleden te inspireren in het verder professionaliseren van hun leidinggevende vaardigheden.

post modernistisch

Leiderschap

Reflecterend op de ruime leidinggevende ervaring bij Shell en EON, onderzoekt de auteur welk leiderschap hedendaagse organisaties nodig hebben. Voorheen succesvolle organisaties moeten zien te overleven in tijden van grote veranderingen. Deze komen voort vanuit de technologie, het gebruik van social media en toegenomen mobiliteit en democratisering. Organisaties zijn het meest gebaat bij betrokken en ondernemende managers en medewerkers die zich gewaardeerd voelen. Dit staat in een sterk contrast met de macht van geldende structuren. Hedendaagse structuren zoals hiërarchie, beoordeling en beloning zijn aan een grondige herziening toe.

De sociaal-constructionistische stroming die zich de laatste decennia heeft ontwikkeld, geeft daar inspirerende aanzetten toe. Vernieuwend is het idee dat nieuwe werkelijkheden vanuit de dialoog met de ander ontstaan. Door een generatieve, waarderende manier van kijken komt het potentieel in beeld, in plaats van tekortkomingen. Een post-moderne, appreciatieve leider probeert waarde te creëren door de focus te leggen op bronnen, talenten en goede resultaten, om het individu en de organisatie verder te ontwikkelen. Beschreven wordt hoe de auteur zich een sociaal-constructionistische stijl van leidinggeven probeert eigen te maken. Hij maakt een kanteling van een logische naar een meer dialogische manier van samenwerken. Medewerkers kunnen gelijkwaardiger participeren in de co-constructie van de toekomst. Het aanbrengen van focus en alignement bij het leidinggeven is essentieel, evenals de creatie van een aantrekkelijk toekomstperspectief. Beschreven wordt hoe Operational Excellence als toekomstvisie in de praktijk wordt gebracht.

De op deze wijze toegepaste leiderschapsstijl heeft baanbrekende ideeën voor strategische implementatie opgeleverd. Key-factoren voor succes zijn: continuïteit in leiderschap, training in modernistische en postmodernistische methoden en de creatie van een inspirerend toekomstperspectief.